

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje ve Vzdělávacím a výcvikovém
středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje

Modifying the Education and Development System in The Education and
Training Center of Emergency Medical Service of Moravian-Silesian
Region

Student: Kateřina Nerušilová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Nerušilová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Úprava systému vzdělávání a rozvoje ve Vzdělávacím a výcvikovém
středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje
Modifying the Education and Development System in The Education and
Training Center of Emergency Medical Service of Moravian-Silesian
Region

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje
 3. Charakteristika Vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

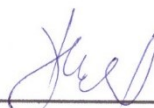
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a č. 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne6.5.2016.....

.....*Nerušílová*.....

Kateřina Nerušilová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za odborné rady a cenné připomínky a také čas, který mi věnovala, při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Mgr. Petru Jaššovi, MBA, za jeho ochotu a celkovou spolupráci při realizaci výzkumu a za poskytnuté informace, bez nichž by nebylo možné tuto práci vypracovat.

OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje	7
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Personální činnosti (služby, funkce)	8
2.3	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	9
2.3.1	Vzdělávání	9
2.3.2	Rozvoj.....	10
2.3.3	Učení se.....	10
2.4	Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.....	10
2.4.1	Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	11
2.4.2	Plánování vzdělávání a rozvoje	12
2.4.3	Metody vzdělávání zaměstnanců	13
2.4.4	Realizace vzdělávacích aktivit.....	18
2.4.5	Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje	18
2.4.6	Přínosy a náklady vzdělávání a rozvoje.....	20
3	Charakteristika Vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje	23
3.1	Historie organizace.....	23
3.2	Analýza lidských zdrojů střediska	24
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje.....	26
4.1	Současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
4.2	Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	26
4.3	Plánování vzdělávání v organizaci.....	27
4.4	Realizace vzdělávání v organizaci	27
4.5	Metody vzdělávání v ZZS MsK.....	28
4.6	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	30
4.7	Analýza dotazníkového šetření	30

4.7.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	31
5	Návrhy a doporučení	45
6	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam zkratek	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	Chyba! Záložka není definována.
	Seznam příloh.....	55

1 Úvod

V dnešní rychle se měnící době se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Je tedy velice důležité, neustálé investování organizací do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Je potřeba neustálé prohlubování dovedností a vědomostí zaměstnanců, aby byla dosažena vysoká konkurenceschopnost organizace a tím i její úspěšnost na trhu. Dnešní moderně smýšlející společnost v posledním desetiletí postupně zjišťuje, že se neobejde bez systematického rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců. A to za účelem vybudování silného a stabilního celku, který je schopen pružně reagovat ve společnosti, ale i businessu. Zároveň podporou svých zaměstnanců v jejich vzdělávání a rozvoji dává organizace najevo, že si svých zaměstnanců váží a počítá s nimi i do budoucna. Jednou z takových společností je se svým nově vzniklým Vzdělávacím a výcvikovým střediskem i Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje.

Velmi vysoké požadavky na systematické vzdělávání jsou pak kladeny na samotný zdravotnický personál, především pak na lékaře, sestry a v neposlední řadě i záchranáře. Ti si rozšiřují znalosti, dovednosti a také vědomosti po celou dobu svého povolání a proto je pro ně celoživotní vzdělávání důležité i povinné.

Bakalářská práce bude zaměřena na vzdělávání a rozvoj zdravotnických pracovníků ve Vzdělávacím a výcvikovém středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje. Vzdělávací centrum plní především edukační činnost, ale zároveň je plnohodnotnou součástí oblasti právní, ekonomické, personální, kdy pro klienty poskytovanou službou není komodita, ale mnohdy vlastní život a jeho kvalita. Zdravotnická záchranná služba silně usiluje o kvalifikovaný a profesionální personál, který řeší každodenní problémy klientů s velmi vysokou odborností.

Cílem bakalářské práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby. A následně na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení současné situace. Zároveň zvýšení celkové efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem dosáhnout zvýšení jejich spokojenosti.

Bakalářská práce bude členěna na čtyři hlavní části. První část zahrnuje popis teorie, kde jsou vysvětlena konkrétní teoretická východiska, vycházející převážně z odborné literatury české, ale i zahraniční. Druhá část bude zaměřena na samotný popis vybrané společnosti, kde bude představena Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje. V následující části je popsán současný systém vzdělávání organizace. Potřebné informace k této části jsou čerpány z interních zdrojů organizace. K rozboru vzdělávání a rozvoje je využita

metoda kvantitativního výzkumu, anonymní dotazníkové šetření. V závěrečné části budou předloženy návrhy a doporučení, které vychází z rozboru současného stavu a mají vést k celkovému zkvalitnění samotného procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Teoretická východiska problematiky vzdělávání a rozvoje

Obsahem této kapitoly jsou převážně teoretické poznatky, vztahující se k lidským zdrojům, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které se týkají dané problematiky. Tyto pojmy jsou objasněny tak, aby odhalily návaznost a vzájemnou souvislost mezi nimi.

V dnešní době většina organizací vkládá nemalé investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Jelikož samy dobře vědí, jak moc důležitý je pro ně kvalifikovaný personál. Přičemž tyto investice mohou firmám přinést nemalou návratnost, pokud je personál motivován k rozvoji svých znalostí.

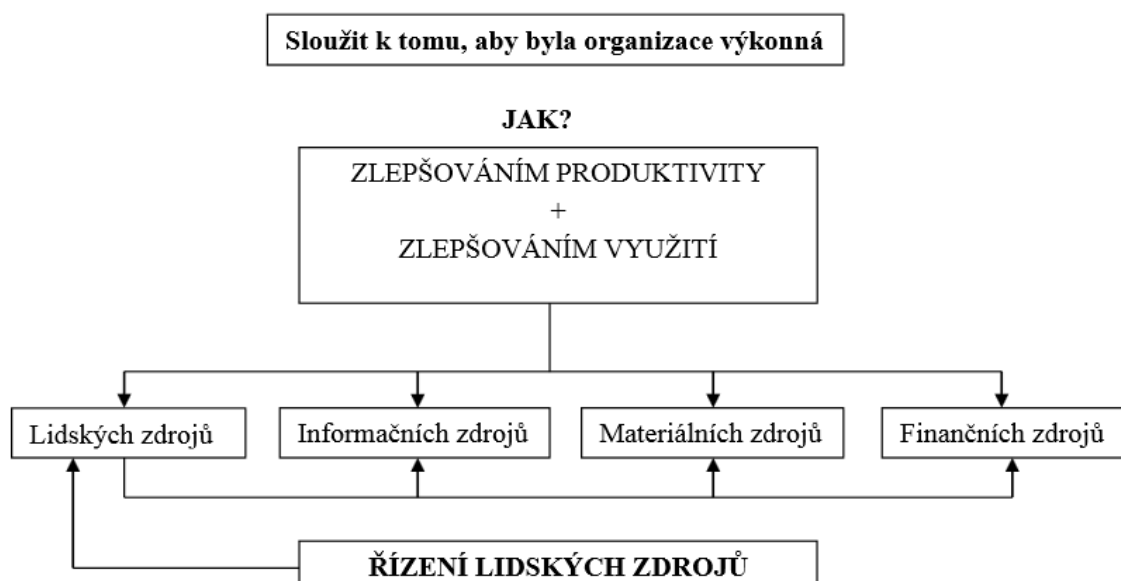
2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako promyšlený a strategický přístup k řízení lidí (jako cenné aktivum, které podnik má), kteří jsou v podniku zaměstnáni a přispívají tak k dosahování podnikových cílů. Pojem řízení lidských zdrojů je užíván jako nejnovější pojetí personální práce (Amstrong, 2015).

Koubek (2015) tvrdí, že můžeme nalézt značný rozdíl mezi pojmy personální práce a řízením lidských zdrojů. Personální práce je jednou z částí řízení organizace, zaměřující se na člověka v pracovním procesu, zaměřuje se na operativní úroveň. Zároveň také rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě dané organizace. Na druhé straně tomu řízení lidských zdrojů je záležitostí strategického přístupu a je jádrem řízení organizace.

Samotným úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit k výkonnosti organizace a k jejímu neustálému zlepšování. K tomu, aby byl tento úkol zajištěn, slouží samotné zlepšování využívání zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. lidské, finanční, informační, a materiální zdroje. Je známo, že řízení lidských zdrojů se zabývá neustálým rozvojem pracovních schopností lidských zdrojů a zlepšování využití. Nutno podotknout, že lidské zdroje rozhodují o užívání finančních a materiálních zdrojů, proto řízení lidských zdrojů může rozhodovat o vyžívání ostatních zdrojů organizace (Koubek, 2015). Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho následný dopad můžeme vidět na obrázku 2.1.

Obr. 2.1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 17. ISBN 978-80-7261-288-8.

2.2 Personální činnosti (služby, funkce)

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů zaštiťuje výraz tzv. personální činnosti. Jsou výkonovou částí personální práce. V odborné literatuře, zabývající se řízením lidských zdrojů je možné nalézt odlišné pojetí personálních činností. Autor Koubek (2015) je dělí na právě tyto následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,

- zdravotní péče o zaměstnance,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

U prvních desíti činností si můžeme povšimnout jisté logické návaznosti. Velmi důležitá je provázanost a vzájemná sladěnost jednotlivých výše zmíněných personálních činností. Personální činnosti v oblasti **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**, kterými se podrobně zabývá právě tato práce, přispívají k lepší schopnosti pracovníků. Také prohlubují jejich znalosti a umožňují firmám lepší orientaci na trhu (Koubek, 2015).

2.3 Vzdelávání a rozvoj pracovníků

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci velmi důležitou činností, náležití útvaru řízení lidských zdrojů. Důležitým aspektem ke správnému fungování organizace jsou motivování, flexibilní, odborně připravení zaměstnanci, kteří plní úkoly a zároveň hledají nové cesty k jejich řešení. Je tedy zřejmé, že právě vzdělávání a rozvoj jsou činnosti důležité pro organizaci a měla by jim být věnována značná pozornost. Tato kapitola je zaměřena na význam těchto pojmů a především rozlišení daných stěžejních pojmů celé práce, ale také je zaměřena na jejich vymezení.

Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že je vzdělávání dospělých charakteristické jednorázovým **školením**, učením pomocí **prožitků** a **akcí**, **učení se z chyb**, nutnost pravidelné **zpětné vazby**, **absence studijních materiálů**. Kdežto rozvoj zaměstnanců se odehrává v rámci **cyklu systematického podnikového vzdělávání**, přidanou hodnotou daného cyklu je stabilizovaný, kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec. Samotný cyklus systematického vzdělávání bude podrobněji popsán v následujícím textu.

Jak již z předchozího textu vyplývá, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou činnosti, které spadají do personálních činností. Jsou to velmi důležité činnosti, a proto se jimi budu v následujícím textu zabývat a dále je konkretizovat.

2.3.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Tento pojem definuje Bláha et al. (2013) jako proces, při kterém lidé rozvíjejí anebo získávají své znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, které potřebují při jejich současné

pozici pro kompetentní výkon. Tyto vzdělávací aktivity mají svůj konec i začátek, jsou tedy časově ohraničené. Vzdělávání je prováděno za účelem podpory učení.

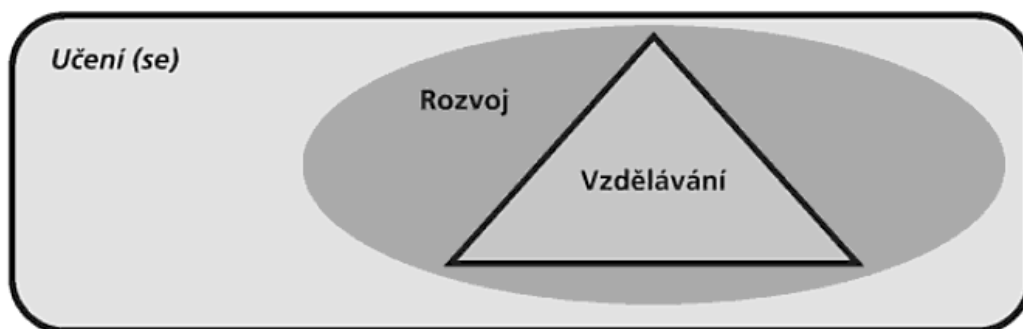
2.3.2 ROZVOJ

Jedná se o vývojový proces, kdy progresivně postupujeme ze současného stavu, při daných dovednostech, schopnostech, znalostech ke stavu budoucímu. Přičemž v budoucím stavu je potřeba vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Jde tedy o přípravu zaměstnanců k náročnějším úkolům. Pracovníci pak pracují na odpovědnějších pracovních úkolech (Bláha et al., 2013).

2.3.3 UČENÍ SE

Je proces, který zahrnuje nové konání i vědění. Učení probíhá organizovaně, ale i spontánně - tento typ učení je aplikován, když o něm nevíme. Učení zahrnuje mnohem víc než vzdělání a rozvoj. Proto i organizaci nazýváme učící se organizací, nikoliv vzdělávací organizací (Horník, 2007). Ke znázornění vztahu mezi pojmy učení se, vzděláváním a rozvojem slouží obrázek 2.2.

Obr. 2.2. Vztah mezi učním, vzděláváním a rozvojem



Zdroj: HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 31.
ISBN 978-80-247-1457-8.

2.4 Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Cílem toho přístupu je, aby firma měla pro uspokojování současných i budoucích potřeb zajištěnou dostatečnou kvalitu lidí. Jedná se především o to, kdy je dosahováno průběžného učení. Vzdělávací a rozvojové cíle pak vznikají z reálných problémů a sami jednotlivci ovlivňují obsah vzdělávacích aktivit. Pak jde tedy o opakující se cyklus, jež se opírá o základy

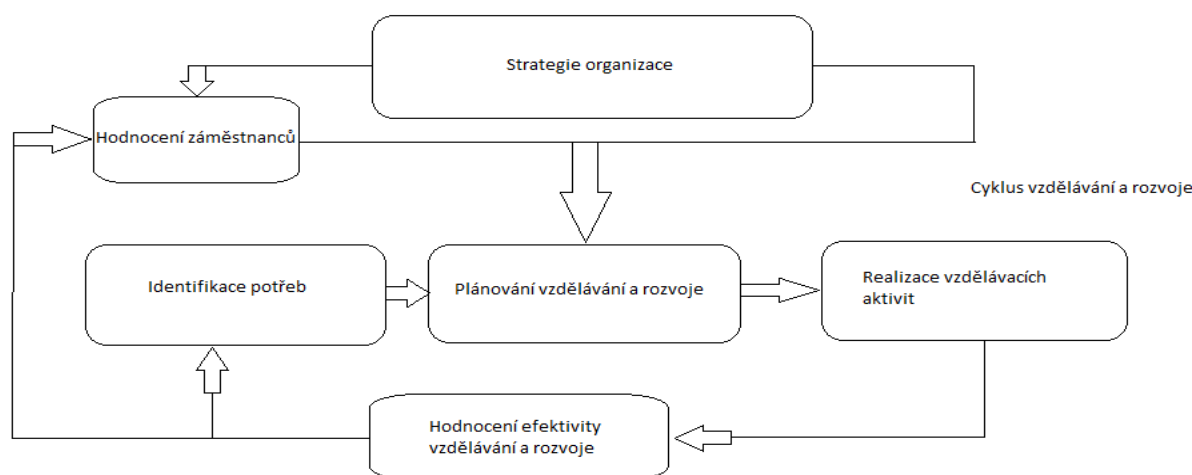
politiky rozvoje a vzdělání, přičemž jsou brány v potaz cíle vzdělávání a rozvoje. Zároveň se opírá o institucionální, ale také organizační předpoklady rozvoje a vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Bláha et al. (2013) dělí cyklus na tyto části:

- **identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,**
- **plánování vzdělávání a rozvoje,**
- **realizace vzdělávacích aktivit,**
- **hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.**

Na obrázku 2.3 je znázorněno, že cyklus se skládá konkrétně ze čtyř částí, které na sebe navazují a neustále se i opakují. Celý proces začíná první fází, tedy fází identifikace potřeb. Ve druhé fázi následuje plánování vzdělávání a rozvoje. Ve třetí fázi nastává samotná realizace vzdělávacích aktivit a konečnou čtvrtou fází je závěrečné hodnocení efektivity.

Obr. 2.3 Cyklus rozvoje a vzdělávání v podniku



Zdroj: BLÁHA Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, s. 127. ISBN 978-266-0374-0.

2.4.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

Koubek (2015) ve své knize tvrdí, že identifikace těchto potřeb je velmi obtížnou částí. Jelikož samotná kvalifikace a také vzdělávání jsou velmi obtížně vyčíslitelné vlastnosti člověka. Posoudit vzdělání a kvalifikaci je obtížné, jelikož jsou posuzovány jednoduchými způsoby, jako jsou praxe v oboru, nebo stupeň vzdělání. Tato fáze cyklu má experimentální charakter, jelikož vychází jen z odhadů, nebo přibližných postupů. Výsledky jsou prezentovány až v následujících fázích cyklu.

Fázi identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb dělí autor Bláha et al. (2013) na tyto tři následující části:

1. **Organizační analýza** – zdrojem informací v této části jsou údaje získané z plánů organizace, o pohybu a struktuře zaměstnanců, o výrobním programu, cílech organizace, informace o zavádění nových technologií, údaje o produktivitě apod.
2. **Analýza práce** – primárním zdrojem informací jsou v této části popisy pracovních míst a jejich specifikace, konzultace s manažery, konzultace s odcházejícími zaměstnanci. V této části jsou provedeny rozborů znalostí, úkolů, dovedností a schopností pracovníků při daných pracovních pozicích. Při porovnání znalosti pracovníka s požadavky na pracovní místo mohou být zjištěny potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje.
3. **Analýza osob** – zaměřuje se především na jednotlivce, jejich charakteristiky a jak provádí dané pracovní úkoly. Zdrojem informací jsou záznamy o vzdělávání, záznamy o vzdělávacích aktivitách, z výsledků testů, průzkumů.

2.4.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Díky předchozí fázi identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb již víme, kteří zaměstnanci se budou zapojovat do vzdělávacích programů. Také víme, co konkrétně bude naplní vzdělávací a rozvojové aktivity.

Na začátku této fáze jsou vyjednány dané priority podnikového vzdělávání. Tureckiová (2004) je stanovuje takto:

- kteří pracovníci budou přednostně vzdělávání,
- typ vzdělávání, který bude využíván,
- jeho finanční, materiální a personální zajištění,
- jakými metodami a v jakém rozsahu bude prováděno podnikové vzdělávání,
- vzdělávací potřeby, které budou přednostně prováděny.

Vedení podniku se musí rozhodnout, jakým způsobem budou realizovány samotné vzdělávací akce. V tomto případě má vedení podniku možnost rozhodnout se, zda budou akce zajišťovány vlastními silami, nebo budou realizovány s pomocí externích vzdělávacích společností. Od těchto společností pak podniky kupují různé vzdělávací programy, kurzy apod.

Poslední možností vzdělávání je kombinace obou předchozích možností zajištění (Tureckiová, 2004).

2.4.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Již samotné cíle vzdělávání, styl vzdělávání a potřeby jednotlivých osob nám mohou ukázat, které metody by měly být použity. Pro dosažení lepších výsledků je vhodnější využívání více druhů metod.

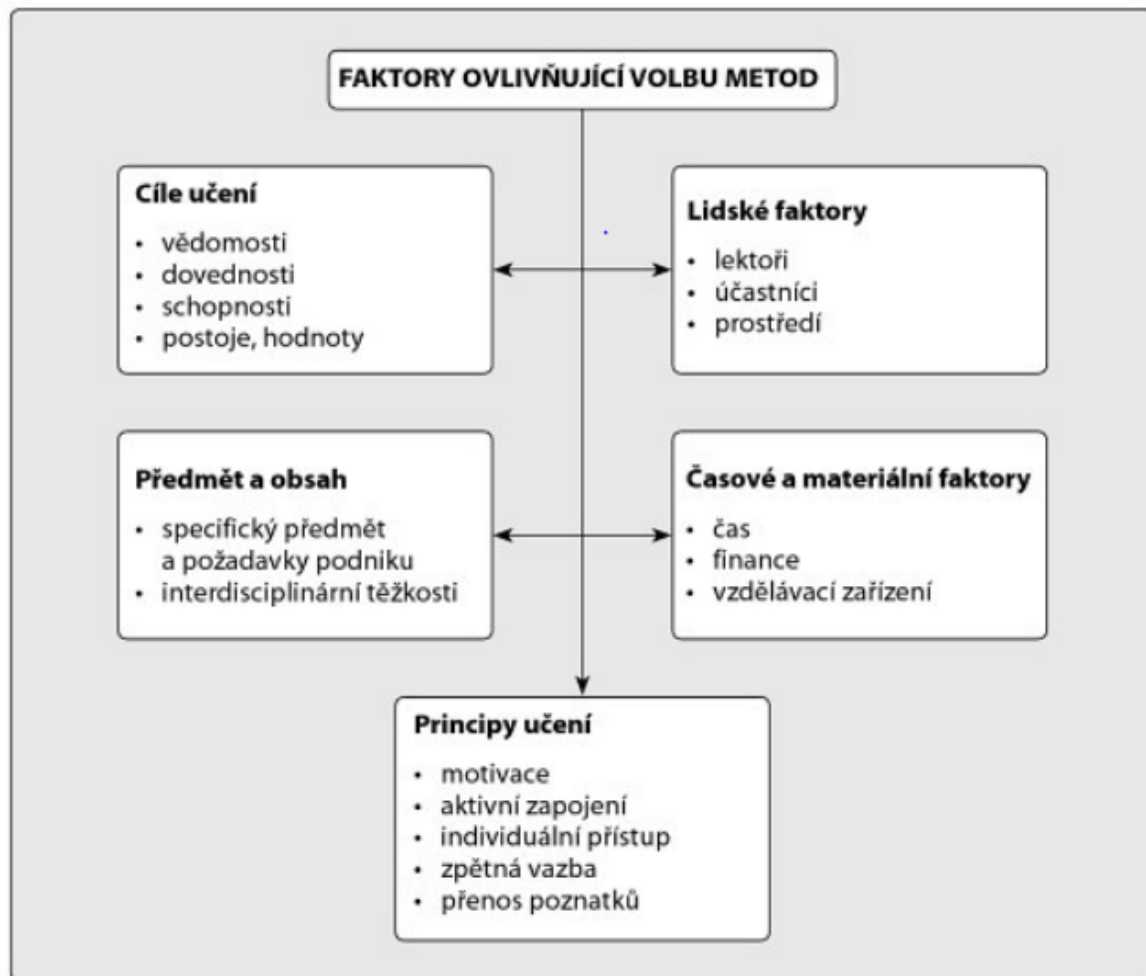
Koubek (2015) dělí následující metody takto:

1. Metody používané ke vzdělávání **na pracovišti** – jsou realizovány na konkrétní pracovní pozici, na určitém pracovním místě. Jsou též nazývány „on the job“.
2. Metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** – jsou prováděny jak v organizaci, tak i mimo ni. Většinou jsou prováděny v režimu podobnému školnímu. Někdy jsou také nazývány „off the job“.

Metody vzdělávání užívané na pracovišti jsou vhodné ke vzdělávání především dělníků, kdežto skupina metod užívaným mimo pracoviště jsou vhodnější při vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. Speciálně při vzdělávání manažerů se stále více začíná klást důraz na praktickou část vzdělávání, proto začínají používat ve větší míře i metody používané při vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2015).

I přes to, že je snaha o rozdělení vzdělávacích metod, dle pracovní pozice, tak se stále častěji můžeme setkat s kombinací výše jmenovaných metod vzdělávání. Výběr kombinace všech výše vyjmenovaných metod vzdělávání pracovníků je ovlivněno hned několika faktory. Tyto faktory jsou znázorněny na obrázku 2.4.

Obr. 2.4. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz.vyd.* Praha: Grada, 2011, s. 112. ISBN 978-266-0374-0.

K metodám používaným ke vzdělávání **na pracovišti** řadíme:

- **Instruktáž na pracovišti** – je nejpoužívanější metoda, probíhá jednorázovou formou a je to zároveň jednoduchý způsob zacvičení nového pracovníka. Jedná se o předvedení pracovního postupu, vzdělávaný pracovník poté napodobuje pracovní postup (Koubek, 2015).
- **Asistování** – jedna z tradičních metod. Vzdělávaný pracovník je v pozici pomocníka ke zkušenějšímu zaměstnanci a ten mu pomáhá s pracovními povinnostmi. S odstupem času se osamostatňuje a učí se pracovním postupům. Metoda je využívána v situacích, kde zaškolení trvá dlouho (Dvořáková et al., 2012).

- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník postupně plní úkoly z různých částí organizace. Metoda je využívána při vzdělávání vedoucích pracovníků, popřípadě absolventů. Mezi výhody metody řadíme komplexní poznání pracovních postupů a úkolů. Nevýhodou je možné selhání na některých pracovištích, které může vést ke snížení sebevědomí (Koubek, 2015).
- **Pověření úkolem** – jedná se o modifikaci asistování. Vzdělavatel zadá k řešení úkol vzdělávanému pracovníkovi, přičemž má k dispozici všechny k tomu potřebné pomůcky, pravomocemi a podmínkami. Jeho práce je postupně sledována. Výhodou je tvůrčí a kreativní řešení úkolu pracovníkem, slouží i k ověření schopností. Nevýhodou je možnost nesplnění zadaného úkolu a vznik chyb, což může mít za následek ohrožení důvěry nadřízeného (Koubek, 2015).
- **Pracovní porady** – během této metody jsou pracovníci obeznámeni s fakty týkajícími se přímo pracoviště, popřípadě s problémy celé organizace. Mezi nevýhody řadíme časovou synchronizaci porady a také zkrácení doby určené k plnění pracovního úkolu. Výhodou této metody je sdělování názorů, zkušeností, zvyšování pocitu sounáležitosti a zvyšování vlastní iniciativy (Koubek, 2015).
- **Mentoring, Counseling, Coaching** – řadí se k novějším metodám. Převážně jde o vzájemné ovlivňování, konzultace, rozvoj schopností a dovedností koučovaného. Výhodou při uplatňování těchto metod je neformální vztah a prvek vlastní iniciativy ze strany pracovníka. Tyto tři metody zaujímají zvláštní pozici mezi ostatními. Jsou lehce uskutečnitelné a neformální. Dvořáková et al. (2012) uvádí příklad se sportovními týmy pro lepší představu. Kdy jistě každý viděl kouče se svým týmem hráčů. Totéž lze vidět na pracovištích, při uplatňování právě těchto metod především pak u nových zaměstnanců.

K metodám využívaným ke vzdělávání **mimo pracoviště** můžeme zařadit tyto:

- **Demonstrování** – jedná se o názorné předvedení znalostí a dovedností, při využívání тренаžerů, počítačů, předvedení pracovních postupů v dílnách. Klade důraz

na praktickou výuku, což představuje výhodu. Nevýhodou je pak odlišnost podmínek na skutečném pracovišti a místě tréninku (Koubek, 2015).

- **Přednáška** – je orientována především na poskytnutí teoretických znalostí a informací. Je zde absence vzájemné interakce mezi účastníky a přednášejícím. Výhodou je značná rychlost sdělování informací a také jistá nenáročnost na pomůcky. Nejsou efektivní z hlediska uchovávání informací. Jsou ovšem velmi nápadité při použití moderních technologií (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Případová studie** – jde především o vymyšlené, nebo skutečné problémy v organizaci, které jsou předvedeny vzdělávaným. Ti poté zhodnotí situaci a následně ji řeší. Výhoda je vnímána především v rozvoji analytického myšlení. Nevýhodou jsou vysoké požadavky na vzdělání a přípravu (Koubek, 2015).
- **Přednáška spojená s diskusí** – někdy též nazývána **seminář**. Jedná se opět o metodu, která zprostředkovává znalosti. Výhodou je ovšem stimulování účastníků, okamžitá zpětná vazba a kreativita možných řešení. Samotná kvalita učení pak závisí na úrovni vědomostí lektora (Vodák, Kucharčíková 2011).
- **Brainstorming** – je varianta případové studie, kdy každý z účastníků navrhne řešení daného problému. Závěrem je vyvolána diskuse, která má za úkol nalézt optimální řešení. Výhodou této metody je podpora kreativity (Koubek, 2015).
- **Simulace** – zaměřuje se z velké části na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Vzdělávaný dostane k řešení problém, který se může běžně vyskytnout při vedení směn. Přechází se od jednoduššího problému ke složitějším. Nevýhodou je náročnost metod na přípravu (Koubek, 2015).
- **Workshop** – je také nazýváno jako **skupinové cvičení**, problémy jsou řešeny v týmu a z rozsáhlejšího hlediska. Výhodou metody je neformálnost a možnost posouzení konkrétních problémů. Nevýhodou je nedostatek znalostí nebo zkušeností lektora (Vodák, Kucharčíková, 2011).

- **Assessment centre** – v českém překladu **diagnosticko – výcvikový program**. Používá se při vzdělávání a výběru manažerů. Účastník plní úkoly, řeší problémy, které jsou generovány počítačem, přičemž lze nastavovat různou jejich frekvenci a měnit úroveň stresu. Řešení je porovnáno s optimálním řešením a následně vyhodnoceno. Mezi výhody této metody pak řadíme komplexnost osvojovaných znalostí, dovedností, učení se odolnosti vůči stresu, jednání s lidmi a mnohé jiné. Hlavní nevýhodou je náročnost metody na vybavení a přípravu (Koubek, 2015).
- **Hraní rolí** – všechny zúčastněné osoby mají k dispozici scénář. Je jim přidělena role, kterou se snaží ztvárnit. Obvykle má scénář otevřený konec, aby účastníci mohli vytvářet své vlastní řešení (Dvořáková et al., 2012).
- **Vzdělávání pomocí počítačů** – patří mezi oblíbené metody a jejich využívání roste. Počítače simulují pracovní situace, poskytují informace, testy a cvičení. Průběžně hodnotí celkový proces vzdělávání. Metoda může být využita k individuálnímu vzdělávání i skupinovému a je to metoda, která poskytuje rychlou zpětnou vazbu, což představuje značnou výhodu. Nevýhodu spatřujeme ve finanční náročnosti metody (Koubek, 2015).
- **Outdoortraining/ learning** – při této metodě manažeři hrají hry a přitom si osvojují manažerské dovednosti, mezi které patří koordinace činností, hledání optimálního řešení problémů, komunikace s pracovníky a spolupráce v týmu. Vše je prováděno zábavnou formou, která vede ke zdokonalování předem zmíněných dovedností, toto zároveň můžeme přiřadit k výhodám této metody. Nevýhodou je náročnost na přípravu, náročnost na překonání předsudků ze zesměšnění, či nechut' hrát hry (Koubek, 2015).

2.4.4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Tato fáze je charakteristická tím, že se přímo uskutečňují stanovené aktivity. Na straně jedné bychom měli připravit materiály, učební pomůcky a lektora. Na druhé straně i účastníci musí být připraveni, přičemž celá akce má být zajištěna i organizačně.

Bláha et al. (2013) tvrdí, že musíme účastníkům sdělit tyto informace:

- téma a cíl výcviku,
- všechny potřebné pomůcky,
- místo konání, datum a čas zahájení,
- lektor,
- kontaktní osoba,
- doprava a způsob úhrady,
- ubytování,
- aktivity před výcvikem.

Do organizačního zajištění spadá ubytování, stravování, příprava harmonogramu, smlouvy s lektory, vybavení místností pro školení, učebních materiálů, technické vybavení, učebních pomůcek a podobně (Bláha et al., 2013).

Jackson, Werner a Schuler (2012) tvrdí, že fáze realizace vzdělávání je plně v rukou personálního útvaru a vedoucích pracovníků. Tito pracovníci představování liniovými manažery a specialisty na HR se postupně zapracovávají do procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Každý z nich je totiž plně odpovědný za úkoly, které se přímo vztahují k jejich pozicím v daných oblastech.

2.4.5 HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Samotné vyhodnocování je velmi obtížnou částí, neboť výsledky vzdělávání jsou jen velmi obtížně kvantifikovatelné. Díky tomu nastává rozmanitost postupů a kritérií při vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011) popisují, že hodnocení efektivity vzdělávání je představováno jako úsilí získat informace, které nám poskytují zpětnou vazbu o efektech plynoucích ze vzdělávacího programu a zároveň se snaží o ocenění tohoto vzdělávání.

Jako první možnost definuje Bláha et al. (2013) využití **porovnání výsledků testů**. Jedná se o výsledky testů po absolvování kurzů a před jeho zahájením. Tento způsob má značné

nedostatky, které můžeme spatřovat v obtížnosti sestavování testů a také v momentálním rozpoložení testovaného a další okolnosti za kterých probíhá testování.

Dalším způsobem, který má ještě nižší vypovídající schopnost je samotné **monitorování vzdělávacího programu a procesu**. Tento způsob spočívá především v hodnocení metod a postupů, kdy hodnotíme především jejich vhodnost a účinnost. Toto hodnocení je ovšem velmi subjektivní, odborníci mají sklon k pozitivnímu hodnocení metod a postupů, které oni sami upřednostňují.

Hodnotit výsledky vzdělávání a jejich účinností může také s pomocí **ekonomických ukazatelů**. Mezi ně můžou patřit ukazatelé jako je zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality, zvýšení prodeje výrobků a služeb, pokles nákladů, či zmetkovosti. V těchto případech může nastat zkreslení výsledků.

Nejčastěji je proto využíváno dílčí hodnocení výsledků vzdělávání, kdy je proces hodnocení rozčleněn. I přes značné potíže s kvantifikací bychom neměli rezignovat s vyhodnocováním výsledku vzdělávání. Naopak si máme uvědomovat relativitu a hranice možnosti samotného vyhodnocování.

Dvořáková et al. (2012) pojímá hodnocení hned ze dvou pohledů:

- **hodnocení realizace vzdělávací akce** – probíhá před začátkem akce, během ní, i po ukončení vzdělávací akce. Slouží jako bezprostřední zpětná vazba k lektorům. Negativní zážitky mohou nepříznivě ovlivnit školení, proto se personální útvar snaží o zajištění co nejlepších podmínek,
- **hodnocení osobního rozvoje zaměstnance** – součástí tohoto hodnocení je hodnocení znalostí zaměstnance, posouzení uplatnění zaměstnance v budoucnu, zhodnocení plnění rozvojového, zpětná vazba k zaměstnanci plánu a nedílnou součástí je i ocenění dokončení rozvojového programu. Vhodnou formou ocenění je předání certifikátu, nebo formou dopisu.

Základní **nevýhody vyhodnocování** popisuje také Vodák a Kucharčíková (2011). Tyto nevýhody jsou jen velmi obtížně zjištělné a jsou posuzovány subjektivně. Vyhodnocování je charakterizováno časovou a finanční náročností, úzkou spoluprací lektorů, managementu i účastníků samotných.

Mezi výhody vyhodnocování můžeme zařadit zaměření na osobní a rozvojové funkce, zaměření na cíle vzdělávání, které mají za následek zlepšení výkonnosti. Zajišťuje přenesení všech vzdělávacích aktivit na ty správné lidi (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dříve než budeme vyhodnocovat vzdělávací program, měli bychom si **vymezit rizika** vyhodnocování. Vodák a Kucharčíková (2011) kladou důraz na tato rizika:

- po ukončení programu bychom měli dát účastníkům **prostor k vyjádření jejich reálných postojů** a jejich názorů ohledně kurzu,
- neměli bychom se spoléhat pouze na **jeden zdroj** při vyhodnocování,
- personální oddělení se **musí zajímat o názory účastníků** a vzdělávání následně měřit jako by bylo prováděno jejich očima.

Existují ovšem i další negativní problémy, které se mohou projevovat odporem účastníků při samotném vyhodnocování vzdělávacích akcí, které může být způsobeno již v minulosti na základě nepříjemných zkušeností, nedostatkem prostoru k praktickému využití nabytých znalostí a dovedností, nebo nedostačující kvalifikaci managementu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.4.6 PŘÍNOSY A NÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Pokud bychom chtěli posoudit efektivnost jednotlivých vzdělávacích akcí, museli bychom provést analýzu přínosů a nákladů právě těchto konkrétních akcí. Vyčíslení jednotlivých polož výnosů je pro nás velmi důležité, pomocí nich můžeme vyhodnotit právě danou efektivnost.

Horváthová et al. (2014) definuje analýzu výnosů a nákladů na vzdělávání a rozvoj na tyto části:

1. **Určení nákladů na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.** Jedná se o náklady na materiál, ubytování, prostory, přímé náklady na lektory a účastníky, administrativní náklady, náklady na vývoj učebních aktivit. Dále můžeme náklady dělit dle druhu, dle fáze cyklu vzdělávání útvaru či oddělení, typu vzdělávacích aktivit, dle hierarchického zařazení zaměstnance a náklady dle pracovních pozic.
2. **Odhad možných přínosů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.** Vyčíslení těchto přínosů je velmi těžké, proto se v praxi jedná o jejich odhad. Sledujeme především zvýšení rentability či produktivity, snížení úrazovosti, snížení výskytu chyb, snížení počtu stížností, snížení absence apod.
3. **Výpočet všech možných budoucích přínosů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.** Všechny druhy přínosů nemůžeme kvantifikovat. Jsou zde i kvalitativní přínosy, mezi něž řadíme zlepšení komunikace, změna postojů, zlepšení pracovní morálky,

zvýšení motivace zaměstnanců, zlepšení týmové spolupráce a zvýšení loajality zaměstnanců. Všechny tyto ukazatele se jen obtížně vyjadřují peněžně, nicméně jsou pro organizaci velmi důležité a jejich účinek se projevuje v různých časových horizontech.

4. **Porovnání přínosů a nákladů rozvoje a vzdělávání.** V tomto kroku jde především o porovnání přínosů a vynaložených nákladů na vzdělávací akci, které plynou organizaci z této investice.

Vodák a Kucharčíková (2011) definují jednotlivé **náklady na vzdělání** takto:

- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady na kopírování a přípravu materiálů,
- náklady vynaložené na analýzu vzdělávacích potřeb,
- náklady na lektory a účastníky zahrnující pojištění, cestovní výdaje, stravné a výhody poskytované zaměstnavatelem,
- náklady na externí lektory a moderátory,
- náklady na pronájem prostor, techniku a ubytování.

Mezi přínosy vzdělávání řadí Vodák a Kucharčíková (2011) tyto:

- lepší **využití potenciálu** zaměstnanců - pracovníci jsou flexibilnější a plní lépe požadavky, které se týkají zvyšování výkonu,
- **snížení fluktuace** - dochází ke zlepšení image organizace a zvyšuje se pravděpodobnost, že pracovníci zůstanou v organizaci,
- lepší **využívání systému a zařízení** - organizace investují prostředky do technologií a díky vzdělávání poté pracovníci mohou z těchto technologií vytěžit maximum,
- **zvýšení výkonu** - vzdělávání přináší zvýšení návratnosti vstupních zdrojů. Ke zlepšení dochází v administrativě, kvalitě, bezpečnosti, spokojenosti zákazníka a výrobních procesech,
- **zvýšení spokojenosti zákazníků** - zákazník si uvědomí potřebu vzdělávání a nedělá mu problém odejít ke konkurenci.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vždy musí člověk začít od začátku, proto i v teoretické části bakalářské práce je vše vysvětleno od stěžejních pojmů.

Na začátku je popsáno samotné řízení lidských zdrojů, které je následováno jednotlivými personálními činnostmi. Stěžejními personálními činnostmi jsou v této práci právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Následuje tedy objasnění a vymezení právě těchto pojmů.

V následujícím úseku teoretické části bakalářské práce je představen strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Tato část je velmi obsáhlá a dělí se na několik částí, kde je například vysvětlena problematika identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Následuje kapitola, kde je popsáno plánování vzdělávání a rozvoje. Dále jsou představeny jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců. V další části navazuje již samotná realizace vzdělávacích aktivit. Na ni pak navazuje kapitola popisující hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje. Samotnou teoretickou část pak závěrem zakončují přínosy a náklady vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3 Charakteristika Vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje

Praktickou část bakalářské práce bylo umožněno zpracovat ve **Vzdělávacím středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje**. Každá záchranná služba v rámci České republiky má povinnost vybudovat vzdělávací a výcvikové středisko. V Moravskoslezském kraji bylo středisko zřízeno v roce 2010, má novou tvář a krajskou působnost. Od září roku 2014 má také pozici vedoucího střediska. Krajské centrální vzdělávací středisko implementuje novinky a orientuje systém na místní obory. To vše v návaznosti na jednotlivá rozhodnutí vrcholového managementu.

Spádová oblast činí 5 500 Km² a žije zde více než **1,4 milionu obyvatel** ve třech stech obcích a městech. V této oblasti je zabezpečována nepřetržitá péče o pacienty a zahrnuje pohoří Beskyd a Jeseníků, ale také průmyslovou aglomeraci města Ostravy.

Poskytování přednemocniční neodkladné péče pacientům patří mezi hlavní úkoly záchranné služby. A to především pacientům, kteří jsou ohrožení na životě. Především se jedná o závažná a náhle vzniklá onemocnění, úrazy, samozřejmě také dopravní nehody a další. K tomu má k dispozici **celkem 60 posádek**. Ty jsou připraveny nepřetržitě dvacet čtyři hodin v případě potřeby zasáhnout okamžitě kdekoliv v Moravskoslezském kraji. Pacientům poskytují péči záchranáři v terénu na místě vzniku události, nebo během transportu k následnému ošetření.

V této části bakalářské práce bude rozebrán současný stav systému vzdělávání a rozvoje v ZZS MSK. Vše je zpracováno na základě interních materiálů, které jsou v organizaci k dispozici a také na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem výcvikového centra, kterým je Mgr. Petr Jaššo, MBA.

Nejdříve bude popsána historie Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje a na ni navazuje analýza lidských zdrojů. Popis současného stavu vzdělávání a rozvoje a v další části se věnuji rozboru používaných metod a jejich hodnocení zaměstnanci.

3.1 Historie organizace

Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje je zřizována Moravskoslezským krajem a je příspěvkovou organizací. Vznikla 1. 1. 2014 jako Územní středisko záchranné služby sloučením zdravotnických záchranných služeb bývalých okresů

Frýdek-Místek, Karviná, Opava, Bruntál, Nový Jičín a Územního střediska záchranné služby Ostrava. A je tedy jednou z největších záchranných služeb v ČR.

Do roku 2014 nebyla jednotná koncepce témat ani vzdělání, ve kterých byli školeni zaměstnanci. Systém vzdělávání a rozvoje se tedy řešil minimálně.

3.2 Analýza lidských zdrojů střediska

Ve vzdělávacím středisku je zaměstnáno celkem **36 zaměstnanců**, školitelů. Z celkového počtu je třicet zaměstnáno formou "dohody o provedení práce", přičemž hlavní úvazek mají jako všeobecné sestry se specializací ARIP, nebo jako zdravotničtí záchranáři. Zbývající dva zaměstnanci jsou zaměstnaní na pracovní smlouvu, jelikož jsou ve vedení vzdělávacího střediska a jejich výjezdová činnost tvoří dobrovolný nadstandard. To vše, aby nevyšli z běžných provozních zkušeností i tzv. "ze cviku".

Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje zaměstnává zhruba **700 zaměstnanců**. Struktura zaměstnanců je zpracována v tabulce 3. 1. Pro lepší přehlednost je zde zohledněn i počet vzdělávacích hodin za rok.

Tab. 3. 1. Struktura zaměstnanců

Název pozice	Počet	Hodiny vzdělávání	Mzda	Mzda celkem
Lékaři	56,3	8h osoba / rok	300 Kč / hodina	135 120 Kč
NLZP: Sestry a Záchranáři	354,9	16h osoba / rok	150 Kč / hodina	851 760 Kč
Řidiči	248,7	16h osoba / rok	150 Kč / hodina	596 880 Kč
THP	46	Nevzdělávají se	-	-
Celkem	705,9	10 108h / rok	-	1 583 760 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z předchozí tabulky můžeme vyčíst, že zaměstnanci absolvují dohromady 10 108 vzdělávacích hodin každý rok. Až na skupinu THP pracovníků, kteří nenavštěvují žádné vzdělávací akce. Vzdělávání je jim proplaceno. Celkově je jim vyplaceno zaokrouhleně 1,5 mil. Kč /rok.

Tato práce je zaměřena **pouze na vzdělávání nelékařského zdravotního personálu** (dále jen NJZP) **a řidičů**. Tento vzorek byl vybrán, jelikož tyto skupiny jsou nejpočetnější z celkového počtu všech skupin. Vzdělávání a rozvoj u těchto zaměstnanců, je velmi intenzivní

a obsáhlé. Celkově musí absolvovat vzdělávání v rozsahu **16h za rok**. Což je nejvíce ze všech zaměstnanců. Můžeme také vypočítat, že školitelů je necelých 5%, kdy každý školitel vykáže za rok přibližně 250 hodin školící činnosti. Ovšem ani zmíněná hodinová dotace není zcela dostačující. Pokud by to bylo reálné, a možné, další hodiny by školitelé strávili procvičováním problematiky, workshopy a opakováním. Neboť přednemocniční neodkladná péče spadá do nejsložitějších a nejobtížnějších teoreticko-praktických zaměstnání.

Pokud se zaměříme na rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, tak ženy a muži jsou v poměru 1:1. Přičemž řidiči jsou výhradně muži. Ve vzdělání zde můžeme nalézt také široké rozpětí. Zaměstnanci začínají od Středoškolského vzdělání až po postgraduální vzdělání. Průměrem je však vzdělání bakalářské.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje

Kapitola je zaměřena na rozbor současného systému vzdělávání a rozvoje v organizaci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje. Potřebné podklady a informace které se týkají této problematiky, jsou získány z interních materiálů, které má organizace k dispozici a také z osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem výcvikového centra, kterým je Mgr. Petr Jaššo, MBA.

Začátek kapitoly se zaměřuje na popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Na ni navazuje další část, která je věnována rozboru používaných metod ke vzdělávání a rozvoji v ZZS MsK. Dále byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem v organizaci a to s pomocí dotazníkového šetření.

4.1 Současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V organizaci Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje si jsou moc dobře vědomi důležitosti lidských zdrojů. Proto kladou důraz na neustálé vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Čímž chtějí zaručit schopné zaměstnance, kteří budou připraveni na práci v současné době, ale také vývoj medicíny a případně legislativní změny.

Samotným cílem procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je dosažení sociálních a odborných kompetencí, jež jsou stěžejní při jejich výkonu práce.

O všech možnostech vzdělávání, které ZZS MsK poskytuje, se zaměstnanec může dozvědět z firemních katalogů, ústně od vedoucích a nadřízených pracovníků, ale také prostřednictvím internetu.

4.2 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Veškerou zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj pracovníků nese vedoucí vzdělávacího a výcvikového centra. V rámci pracovního hodnocení dochází k identifikaci vzdělávání zaměstnanců. Toto hodnocení probíhá již při přijímání zaměstnanců v rámci jejich adaptačního procesu, který trvá 3 – 6 měsíců. Adaptační proces se také může prodloužit, dle situace a osobnosti zaměstnance.

V průběhu roku probíhá další hodnocení zaměstnanců, které již nevytváří vedení střediska, ale přímý nadřízený pracovníka. Nejčastěji toto hodnocení zpracovávají staniční sestry, lékaři a řidiči.

4.3 Plánování vzdělávání v organizaci

Plánování vzdělávání ve vzdělávacím a výcvikovém středisku má na starosti vedoucí střediska Mgr. Petr Jaššo, MBA. Který rovněž sestavuje **plány rozvoje a vzdělávání** pro všechny zaměstnance. Výsledný plán je následně předkládá řediteli výcvikového střediska a to vždy s ročním předstihem. Celkový finanční plán pak řeší vrcholový management spolu s oddělením krizové připravenosti.

Do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců vkládá středisko nemalé finanční prostředky. Minulý rok středisko investovalo na vzdělání a rozvoj zaměstnanců částku ve výši **4 mil. Kč**. V letošním roce je naplánovaná investice ve výši **11,5 mil. Kč**. Středisko se tedy snaží o neustálé zvyšování investic právě do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Celkové vybavení výjezdových skupin je ve výši 5 mil. Kč. Dále bylo pořízeno **5 dětských figurín v celkové hodnotě 3,5 mil. Kč** a speciální lidská **figurína za 2,4 mil. Kč**. Detailní plán investic do vzdělávání zaměstnanců pro rok 2016 je v příloze 1 a příloze 2.

4.4 Realizace vzdělávání v organizaci

Aby organizace mohla reálně zvládnout vzdělávání, přijala formou dohody o provedení práce celkově **36 školitelů**. Ti byli přímo osloveni vedením organizace. Museli předložit příslušné doklady o vzdělání a také odborné připravenosti. Poté se sami připravovali k úkolu školení svých kolegů.

Vzdělávání je rozděleno dle územních odborů a jednotlivých oblastí. Vzniklo tedy **celkem 5 skupin**. Ve skupině je vždy maximálně 20 osob ve složení 10 řidičů a 10 osob nelékařského zdravotního personálu (dále jen NLZP) plus 2 – 4 lektori. Pro všechny oblasti je počet lektorů totožný.

Školení je realizováno v pravidelných intervalech. Pro oblast **Ostrava** se vzdělávací akce uskutečňuje **dvakrát ročně**. A délka trvání je **8 hodin**. V ostatních pěti oblastech (Opava, Karviná, Frýdek Místek, Bruntál) probíhá vzdělávání **čtyři krát ročně**. U těchto skupin trvá vzdělávání **4 hodiny**. V případě složitějších témat probíhá vzdělávací akce vždy v Ostravě. V ostatních případech probíhá odděleně v každé oblasti zvlášť. Všechny termíny jsou rozděleny na dvě části, teoretickou a praktickou část.

Samotná realizace vzdělávání je prováděna v každé oblasti samostatně v odlišných termínech. Lektoři jsou vždy interní, organizace nevyužívá lektorů z externích řad. K jednotlivým vzdělávacím akcím se zaměstnanci samostatně přihlašují pomocí Intranetu. Což je internetový portál určený pro vnitřní potřeby ZZS MsK. Všichni zaměstnanci tak mají neustálý přehled o termínech konání příslušných kurzů a místech uskutečnění. Zaměstnanci dále vidí obsazenost kurzu.

V teoretické části jsou školenci obeznámeni s novinkami, které se objevily v oboru, ale také se základními informacemi, u kterých se předpokládá jejich znalost z dob studií. Zaměřují se také na individuální přístup a kontrole pochopení danému tématu.

Praktická výuka probíhá na jednotlivých stanovištích. Obecně platnou zásadou vzdělávacího a výcvikového střediska je, aby bylo maximálně **5 školenců na jednoho lektora**.

Za zmínku stojí i jakou formou probíhá identifikace úrovně vzdělávání. Školenci v den vzdělávací akce obdrží po příchodu test. Ten vyplní ještě před vzděláváním. Poté absolvují vzdělávací akci a po uplynutí akce vyplní totožný test. Ten odevzdají a lektori jej opraví. Testy jsou zcela anonymní. Zaměstnanci nemusí mít strach z případných postihů. Testy naopak slouží lektorům, aby zjistili slabá místa školenců, jejich mezery a co si už naopak osvojili.

4.5 Metody vzdělávání v ZZS MsK

Mezi nejvyužívanější metody ve Vzdělávací a výcvikovém centru patří v teoretické části především **přednáška**, dále také probíhá **diskuze**, **rozbory**, dialogy přednášejícího s kolegy, učení pomocí hraní rolí, rozbory reálných zásahů a komentované příklady. K dispozici mají zaměstnanci i **metodické pokyny a ošetřovatelské standardy**, které jsou určeny převážně k samostudiu.

Metody používané k praktické výuce jsou metodický nácvik, komentovaná ukázka, simulace a e-learning. V praktické části se lektori snaží o nácvik jednotlivých situací a k využití osvojených znalostí školenců. V další části jsou popsány jednotlivé a zároveň specifické formy vzdělávání, které ZZS MsK využívá.

Simulátor XVR

Pro praktickou výuku mají školitelé k dispozici od června roku 2015 **simulátor XVR**, který slouží k simulaci virtuální reality. Je nedílnou součástí školících bloků **výjezdových**

posádek. Školení probíhá tak, že si školenci nasadí brýle a buď na monitoru počítače, nebo na promítacím plátně sledují děj. Sami hrají roli jednotlivých postav a pružně mohou reagovat na nahodilé situace. Při tom kooperují s ostatními kolegy a snaží se danou situaci zdárně vyřešit. Výhodou této metody je její opakovatelnost a případný rozbor chyb. Nevýhodu pak můžeme spatřit v kapacitě simulátorů. V poměru k celkovému počtu školenců je jeho kapacita nedostačující. Pro tento simulátor byl vytvořen speciální tým instruktorů, kteří jsou prozatím 4. Velikost skupiny je 10 lidí, což je i maximum. Začíná se ovšem ve dvou lidech, pro lepší adaptaci a koordinaci zúčastněných a postupně se zapojují i ostatní členové.

TANR a TAPP

Pro praktickou výuku operátorů se využívají postupy TANR - Telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace. Kdy jsou podrobně popsány postupy, jak reagovat v případě resuscitace a jak poradit volajícímu přímo na místě. TAPP - Telefonicky Asistovaná První Pomoc- jsou dopodrobna popsány postupy pro dispečery v případě první pomoci. Oba dva zmíněné postupy jsou vytvořeny Společností urgentní medicíny a medicíny katastrof. Tyto postupy jsou orientovány na rozvoj soft skills, neboli měkké dovednosti. Které jsou v případě dispečerů velmi důležité.

Rozbor hovorů

Všechny hovory na linku 155 jsou nahrávány. Posléze jsou z tohoto základního souboru nahodile vybrány 3 hovory od jednoho dispečera k hodnocení. Neexistuje tedy žádný klíč k jejich výběru. Rozbor slouží především k neustálému rozvoji dispečerů. Na vyhodnocení jejich hovorů se podílí psycholog, doktor a dva dispečeri. Po vyhodnocení obdrží dispečeri zpětnou vazbu v podobě číselného bodování na jejich interním portálu. Hodnocení mají tak zpětně k dispozici. Hodnotící škála je pak v rozmezí 1 – 5, kdy 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.

Metodický nácvik

Jsou předem stanovené postupy Společností urgentní medicíny a medicíny katastrof. Při tomto nácviku jsou využívány především dětské figuríny, dospělé figuríny a všechny pomůcky potřebné k rozšířené resuscitaci. Tato forma vzdělávání se uplatňuje při vzdělávání řidičů, lékařů i nelékařských pracovníků.

Hromadné neštěstí

Simulace hromadného neštěstí je specifická pro Moravskoslezský kraj. Od roku 2008 se vzdělávání a rozvoj zdravotnického personálu zaměřuje právě na tyto situace. A to v souvislosti s hromadným neštěstím ve Studence. Vzdělávání je důležité právě pro tuto oblast, jak pro dispečery, tak i pro výjezdové posádky. V praktické části vzdělávacích akcí se lektoři snaží orientovat na oblast hromadného neštěstí. Zejména při zapojení simulátoru VRX, i při metodickém nácviku.

4.6 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Samotní zaměstnanci mají možnost ohodnotit jednotlivá školení, nebo instruktory. Zpětná vazba probíhá s pomocí **dotazníkového šetření**, které mají školenci k dispozici po skončení školicí akce. Dále také školitelé sbírají zpětnou vazbu od školenců během i po samotném školení.

Všechny tyto kroky pomáhají a vedou školitele k lepším výkonům. Díky okamžité zpětné vazbě mohou školitelé zjistit, kde mají oni sami mezery a v čem naopak vynikají.

S odstupem času hodnotí školitelé své školence, ovšem jen ze schopností a dovedností, které nabyli v průběhu školení. Snaží se zjistit, jak bylo školení efektivní a jestli bylo pro zaměstnance přínosné. Veškeré hodnocení a zjišťování znalostí zaměstnanců probíhá ohlášené. Tím pádem se zaměstnanci mohou na vše připravit a nejsou stresováni případným testováním, nebo tím, že by je někdo mohl zaskočit.

4.7 Analýza dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění názorů zaměstnanců a všech potřebných informací týkajících se vzdělávání a rozvoje v ZZS MsK. Vzhledem k velikosti základního souboru bylo využito elektronické dotazníkové šetření. Daný přístup byl zvolen především pro svou časovou nenáročnost. Dále také pro to, že všichni zaměstnanci mají přístup na interní portál, kde byl dotazník zveřejněn. Další výhodou byla jednoduchost při samotném vyplňování dotazníku respondenty a také vyhodnocení tazatelem.

Podstatným krokem bylo sestavení dotazníku. Konečný dotazník obsahuje 16 otázek. Po jeho sestavení byli vybráni tři zaměstnanci, kteří si vyzkoušeli dotazník vyplnit a otestovali jeho srozumitelnost. Dotazník se skládá z otázek uzavřených, polouzavřených a otevřených.

Otázky byly zvoleny tak, aby zjistily celkovou spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Dále také ke zjištění motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze 3.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo během měsíce dubna. Elektronický dotazník byl zveřejněn na interním portálu, který všichni zaměstnanci aktivně navštěvují. Byl tedy předpoklad, že daný dotazník vyplní. Osloveno bylo 550 zaměstnanců. Celková návratnost dotazníku činila 286 tj. 52 %.

4.7.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

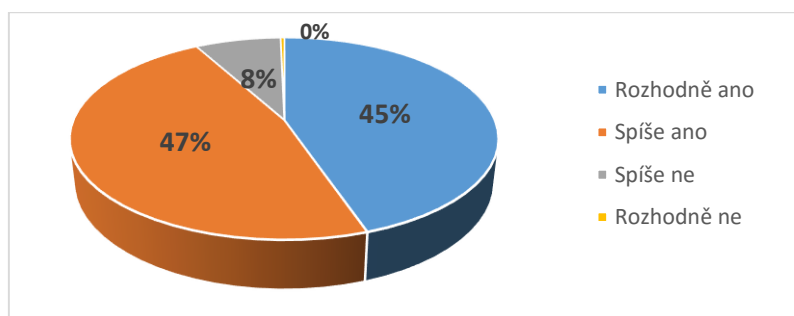
Zpracování výsledků dotazníkového šetření proběhlo pomocí počítačové aplikace Microsoft Office Excel. Tato aplikace byla pro vizualizaci a vyhodnocení získaných dat nejvhodnější. Odpovědi z navrácených dotazníků byly zpracovány s pomocí grafů a slovního vyjádření.

Otázka č. 1: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci?

První otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Celkem je se současným systémem vzdělávání a rozvoje spokojeno 128 pracovníků (tj. 45 % respondentů), 135 pracovníků je spíše spokojeno (tj. 47 % respondentů), 22 pracovníků je spíše nespokojeno (tj. 8 % respondentů) a 1 zaměstnanec (tj. 0,3 % respondentů) odpověděl, že je rozhodně nespokojen. Z odpovědí lze zjistit, že 92 % respondentů je spokojeno se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Jen 8 % respondentů je nespokojeno, viz Graf 4.1. Celkově stávající systém vzdělávání a rozvoje v organizaci byl hodnocen kladně a zle usuzovat, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni, než nespokojeni.

Graf č. 4.1: Otázka č. 1: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

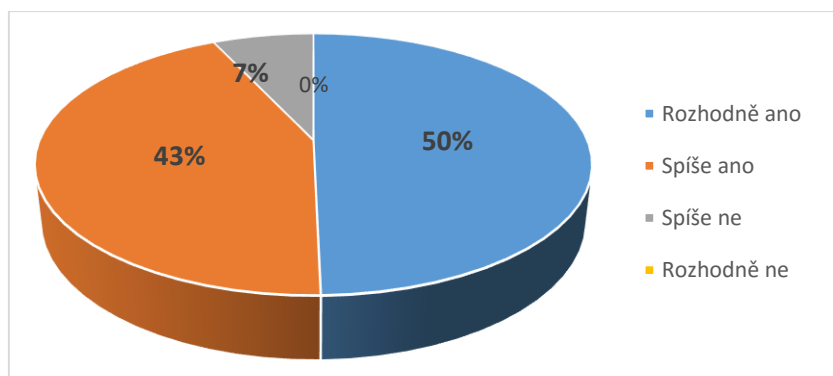
Otázka č. 2: Byly pro Vás přínosné vzdělávací aktivity, které jste absolvoval/a?

Následující otázka zjišťovala, jestli byly vzdělávací aktivity pro zaměstnance něčím přínosné. Výsledky jsou znázorněny v grafu, viz Graf 4.2.

Přesně polovina respondentů odpověděla na tuto otázku kladně. Tedy 142 zaměstnanců (tj. 50 % respondentů) má názor, že získané informace ze vzdělávacích aktivit byly rozhodně přínosné. 124 zaměstnanců (tj. 43 % respondentů) tvrdí, že vzdělávací aktivity jsou užitečné. Jen 20 zaměstnanců (tj. 7 % respondentů) se domnívá, že absolvované vzdělávací aktivity nejsou příliš užitečné. Nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že vzdělávací aktivity nebyly přínosné.

Z výsledků lze tedy usoudit, že vzdělávací aktivity hodnotí zaměstnanci tak, že jsou pro ně velmi přínosné. Jen někteří zaměstnanci organizace si myslí, že aktivity, kterých se účastnili, pro ně nebyli nikterak přínosné a nové poznat tedy nevyužijí.

Graf 4.2: Otázka č. 2: Byly pro Vás přínosné vzdělávací aktivity, které jste absolvoval/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

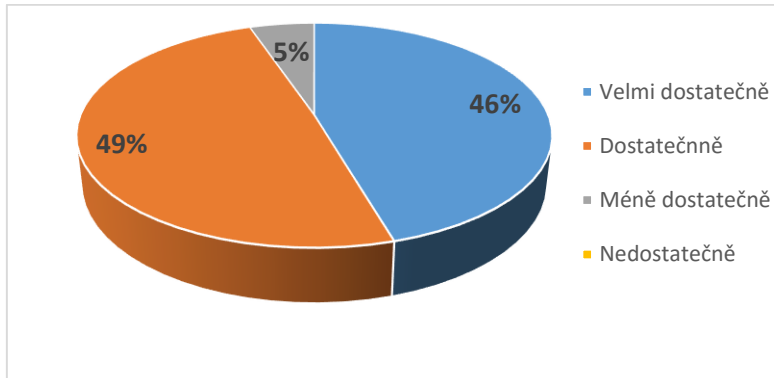
Otázka č. 3: Označte, do jaké míry, se organizace zabývá vzděláváním svých zaměstnanců?

Ve třetí otázce bylo rozebráno, do jaké míry se zabývá organizace vzděláváním zaměstnanců.

Možnost velmi dostatečně zvolilo 130 zaměstnanců (tj. 46 % respondentů). Možnost že se organizace zabývá dostatečně vzděláváním svých zaměstnanců, zvolilo 141 zaměstnanců (tj. 49 % respondentů). 15 zaměstnanců (tj. 5 % respondentů) se vyjádřilo, že se organizace zabývá málo dostatečně vzděláváním svých zaměstnanců. Naopak nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že se organizace zabývá nedostatečně vzděláváním svých zaměstnanců. Výsledky jsou znázorněny v grafu, viz Graf č. 4.3.

Taktéž v další otázce se potvrdilo, že se organizace podle svých zaměstnanců zabývá vzděláváním svých zaměstnanců do vysoké míry. A zaměstnanci jsou tedy celkově spokojeni přístupem organizace ke vzdělávání a rozvoji.

Graf č. 4.3: Otázka č. 3: Označte, do jaké míry, se organizace zabývá vzděláváním svých zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Využíváte Vámi osvojené dovednosti a znalosti při své práci?

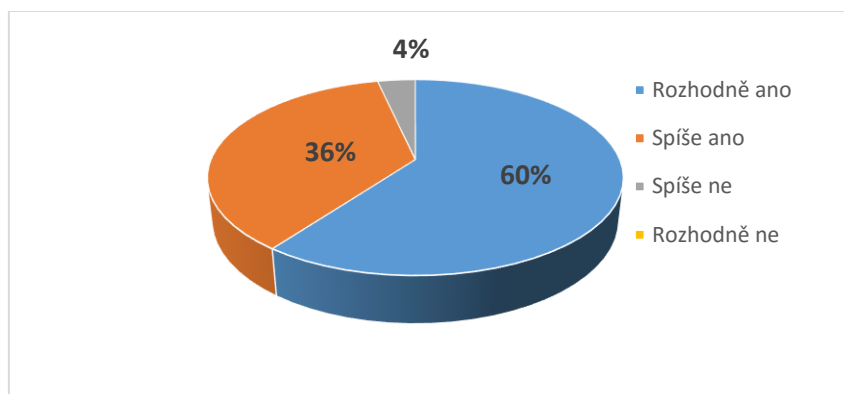
Čtvrtá otázka zjišťovala, jestli využívají zaměstnanci při své práci nabyté znalosti a dovednosti. Výsledky jsou zpracovány v grafu, viz Graf č. 4.4.

Na tuto otázku odpovědělo 172 zaměstnanců (tj. 60 % respondentů), že osvojené znalosti a dovednosti využívají při výkonu své práce. Pro 104 zaměstnanců (tj. 36 % respondentů) jsou osvojené znalosti a dovednosti užitečné při jejich pracovní činnosti.

10 zaměstnanců (tj. 4 % respondentů) tvrdí, že pro ně nejsou vzdělávací akce příliš užitečné. A žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by získané znalosti a dovednosti nikdy nevyužil při své práci.

Z výsledků vyplývá, že 96 % zaměstnanců tvrdí, že využívají všechny nové znalosti a dovednosti, které získali při absolvování vzdělávacích akcí. Vzdělávání je v organizaci cíleno tak, aby zaměstnanci při své každodenní práci využívali vždy plně osvojené znalosti a dovednosti

Graf č. 4.4: Otázka č. 4: Využíváte Vámi osvojené dovednosti a znalosti při své práci?



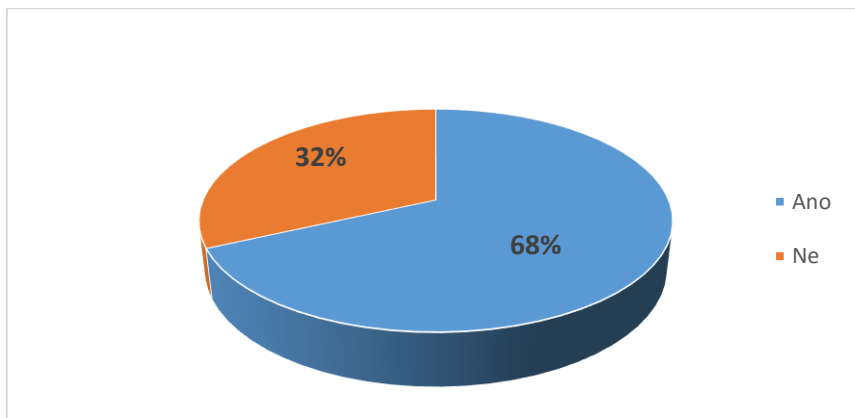
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Můžete Vy sami vznést požadavek na rozšíření Vašich dosavadních dovedností nebo znalostí?

V této otázce byli zaměstnanci dotázáni, jestli oni sami mohou vyslovit požadavek na rozšíření svých znalostí či dovedností.

Na tuto otázku odpovědělo kladně 195 zaměstnanců (tj. 68 % respondentů) a 91 zaměstnanců (tj. 32 % respondentů) tvrdí, že nemají možnost vznést požadavek na dodatečné vzdělávání či rozvoj svých znalostí. Výsledky jsou zpracovány v grafu, viz Graf č. 4.5. Třetina respondentů společnosti nemá příležitost vyjádřit své požadavky a názory týkající se rozšíření jejich stávajících znalostí a dovedností.

Graf č. 4.5. Můžete Vy sami vznést požadavek na rozšíření Vašich dosavadních dovedností nebo znalostí?



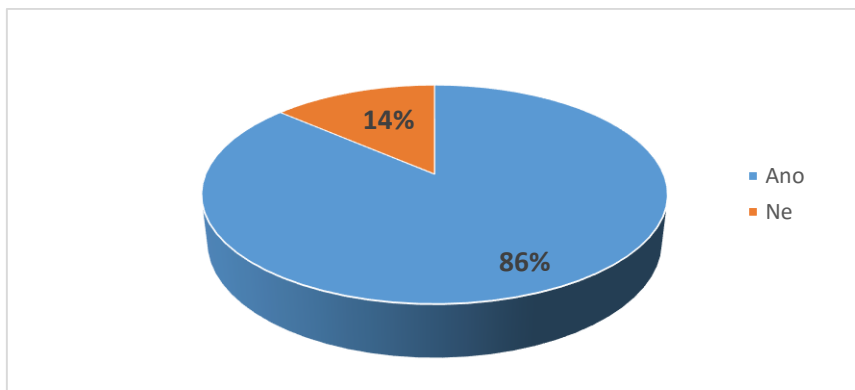
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: **Uvítali byste tuto možnost, pokud jí momentálně nemáte?**

Otázka navazuje na předchozí otázku č. 5, kde zaměstnanci měli na výběr stejnou hodnotící škálu. Tentokrát byli respondenti tázáni, jestli by chtěli mít možnost vznést požadavek na dodatečné vzdělávání a rozvoj, pokud jí momentálně nemají.

Celkem 247 zaměstnanců (tj. 86 % respondentů) uvedlo, že by tuto možnost uvítali. Dále pak jen 39 zaměstnanců (tj. 14 % respondentů) tvrdí, že nepotřebují mít příležitost, k případnému vznešení požadavků na další vzdělávání a rozvoj. Výsledky jsou uvedeny v grafu, viz Graf č. 4.6.

Graf č. 4.6: Uvítali byste tuto možnost, pokud jí momentálně nemáte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jste dostatečně motivováni zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?

Tato otázka je zaměřena na motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, konkrétně jestli je motivuje zaměstnavatel k tomu vzdělávání. Výsledky jsou zobrazeny v grafu, viz Graf č. 4.7.

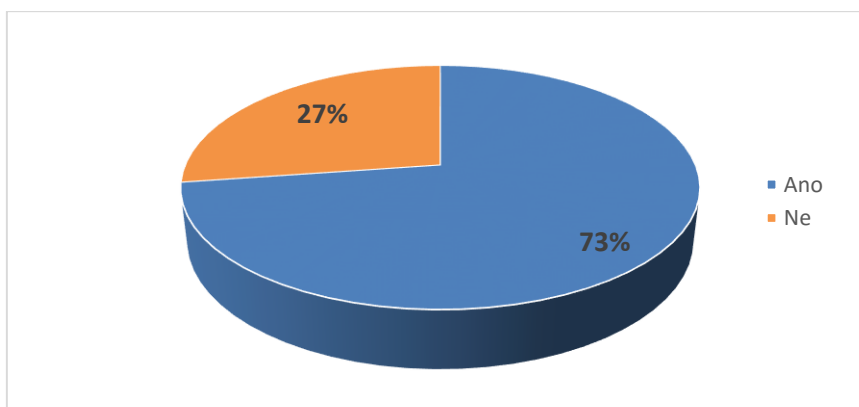
208 zaměstnanců (tj. 73 % respondentů) je dostatečně motivováno k dalšímu vzdělávání zaměstnancem a 78 zaměstnanců (tj. 27 % respondentů) se domnívá, že nejsou dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání.

V této otázce se zaměstnanci mohli vyjádřit, co je pro ně nedostačující v rámci motivace ze strany zaměstnavatele. Mezi nejčastější příčiny nedostatečné motivace patří:

- **výše platového ohodnocení,**
- **povzbuzení v práci,**
- **celkový přístup,**
- **motivace,**
- **hodnocení,**
- **malé množství přednášek.**

Nejčastěji se vyskytující odpovědí bylo platové ohodnocení. Lze tedy soudit, že zaměstnanci nejsou dostatečně finančně stimulováni k dodatečnému vzdělávání. Jako další překážku uvedli povzbuzení v práci a celkový přístup. Někteří ze zaměstnanců se také necítí být dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání. Celkově lze říci, že zaměstnancům chybí finanční motivace, lepší přístup a vyšší kompetence k tomu, aby se chtěli dále vzdělávat.

Graf č. 4.7: Jste dostatečně motivováni zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

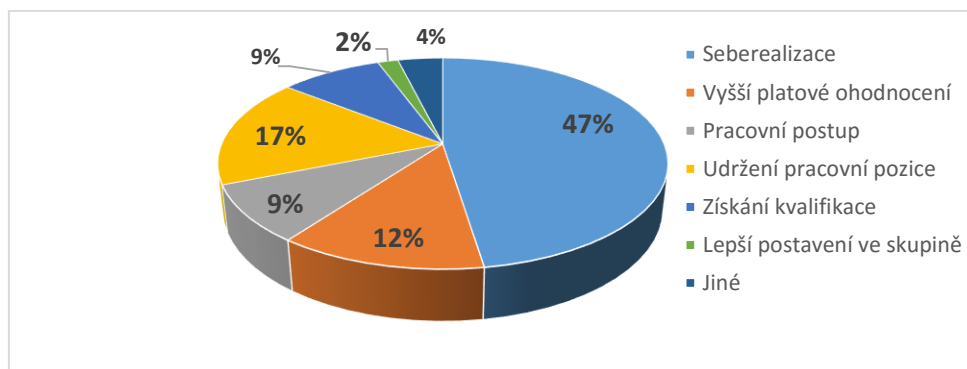
Otázka č. 8: Co konkrétně Vás stimuluje při rozhodování o rozšíření vzdělávání?

Tato otázka je zaměřena na zjištění, co zaměstnance stimuluje při rozhodování, jestli rozšíří své vzdělávání.

V nejvyšším zastoupení byl motivační faktor seberealizace, ten zvolilo 136 zaměstnanců (tj. 47 % respondentů). Druhou nejčtenější odpovědí bylo udržení pracovní pozice, tu zvolilo 48 zaměstnanců (tj. 17 % respondentů). Vyšší platové ohodnocení motivuje celkem 36 zaměstnanců (tj. 12 % respondentů) k jejich dodatečnému vzdělávání. Pracovní postup a získání kvalifikace motivuje 25 zaměstnanců (tj. 9 % respondentů) u každé z možností. Lepší postavení ve skupině stimuluje pouze 5 zaměstnanců (tj. 2 % respondentů). Poslední možností z výběru byla možnost jiné, kterou označilo 11 zaměstnanců (tj. 4 % respondentů). Výsledky jsou znázorněny v grafu, viz Graf č. 4.8.

Z výsledků otázky č. 8 lze usuzovat, že pro zaměstnance je mnohem důležitější se stále vzdělávat, rozvíjet a rozšiřovat své dosavadní znalosti a dovednosti, než získání lepšího postavení ve skupině, postoupit na vyšší pracovní pozici, či vyšší platové ohodnocení.

Graf č. 4.8: Co konkrétně Vás stimuluje při rozhodování o rozšíření vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Které vzdělávací aktivity jste absolvoval/a za poslední rok? Vypište prosím:

Tato otázka byla zaměřena na zjištění metod, kterých se zaměstnanci zúčastnili za poslední rok. Otázka byla otevřená, respondenti se tedy mohli vyjádřit, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastnili za poslední rok. V průměru téměř všichni respondenti uvedli, že se v předešlém roce zúčastnili tří až čtyř vzdělávacích aktivit. Mezi nejčastěji se vyskytující odpovědi se řadili tyto:

- **workshop,**
- **přednáška,**
- **odborný seminář,**
- **odborné kurzy,**
- **konference pro zdravotnické pracovníky,**
- **nácvik hromadného neštěstí,**
- **seminář,**
- **kongres.**

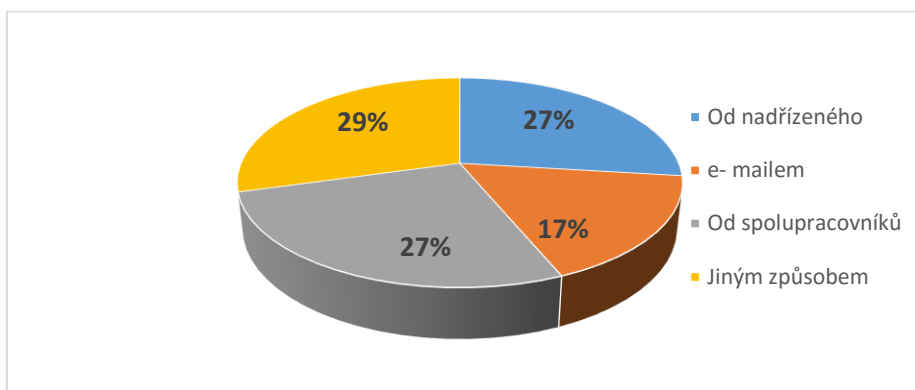
Z odpovědí lze odvodit, že zaměstnanci mají širokou škálu možností ve firemním vzdělávání. Jsou zde zastoupeny metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Odpovědi jsou seřazeny sestupně dle jejich výskytu odpovědí.

Otázka č. 10: Odkud převážně získáváte informace o pořádaných vzdělávacích aktivitách?

Otázka č. 10 zjišťuje, odkud získávají zaměstnanci informace o vzdělávacích akcích, které organizace pořádá. Výsledky jsou zpracovány v grafu, viz Graf č. 4.10.

Veškeré informace o nadcházejících vzdělávacích akcích jsou získávány jiným způsobem, než bylo na výběr. Tuto možnost zvolilo 84 zaměstnanců (tj. 29 % respondentů). Od nadřízeného získává informace 77 zaměstnanců (tj. 27% respondentů). Stejný počet zaměstnanců tedy 77 (tj. 27 % respondentů) získává informace od spolupracovníků. Dalších 48 zaměstnanců (tj. 17 % respondentů) zvolili možnost, že informace jsou získávány e- mailem. Možnost jiné zvolilo tedy 84 zaměstnanců, z toho 79 zaměstnanců uvedlo, že informace získávají z Intranetu. Což je internetový portál pro vzdělávací a informační služby ZZS MsK. A 5 zaměstnanců uvedlo, že získávají informace na seminářích. Výsledek tedy značí, že všichni zaměstnanci jsou informováni.

Graf 4.10: Otázka č. 10: Odkud převážně získáváte informace o pořádaných vzdělávacích aktivitách?



Zdroj: Vlastní zpracování

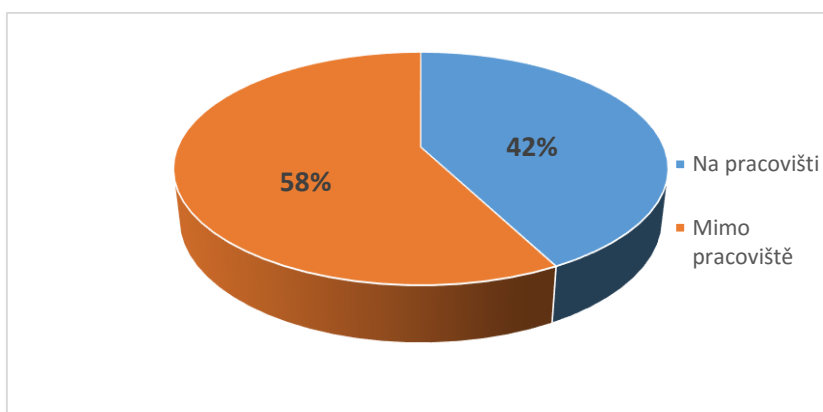
Otázka č. 11: Při samotném vzdělávání se setkáváte spíše s metodami:

Tato otázka je zaměřena na zjištění metod, které jsou převážně v organizaci využívány. Výsledky jsou zobrazeny v grafu, viz Graf č. 4. 11.

121 zaměstnanců (tj. 42 % respondentů) se setkává s metodami „on the job“, tedy na pracovišti. Naopak 165 zaměstnanců (tj. 58 % respondentů) tvrdí, že se setkávají spíše s metodami mimo pracoviště, tedy „off the job“.

Z výsledků vyplývá, že ke vzdělávání zaměstnanců jsou v organizaci využívány především metody „off the job“. Mezi které řadíme mimo jiné přednášku, simulaci, demonstrování a workshop.

Graf č. 4.11: Otázka č. 11: Při samotném vzdělávání se setkáváte spíše s metodami:



Zdroj: Vlastní zpracování

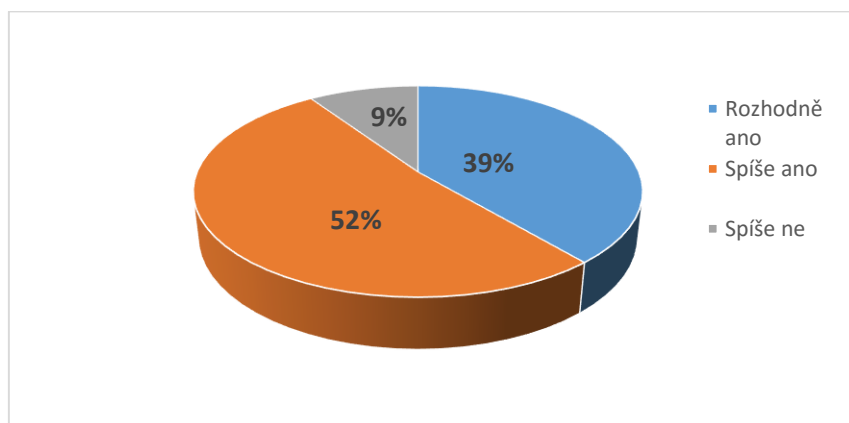
Otázka č. 12: Jste spokojen/a s průběhem a organizací vzdělávacích aktivit?

V otázce č. 12 byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s průběhem jednotlivých vzdělávacích aktivit.

111 zaměstnanců (tj. 39 % respondentů) tvrdí, že je rozhodně spokojeno s průběhem vzdělávacích aktivit a 148 zaměstnanců (tj. 52 % respondentů) je spokojeno s průběhem vzdělávacích aktivit. Jen 27 zaměstnanců (tj. 9 % respondentů) je spíše nespokojeno s průběhem vzdělávacích aktivit. Nikdo ze zaměstnanců nezvolil možnost, že není rozhodně nespokojen. Výsledky jsou zaneseny do grafu, viz Graf č. 4.12.

Z výsledků lze tedy vyčíst, že 91 % zaměstnanců je spokojeno s průběhem a celkovou organizací vzdělávacích aktivit v organizaci. Ale i v tomto počtu zaměstnanců se najdou tací, kterým současný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci zcela nevyhovuje a chtěli by na něm něco změnit, či upravit. V současnosti ovšem v organizaci není zajištěn systém jakékoliv zpětné vazby, kde by své názory mohli zaměstnanci vyjádřit a podat případné návrhy a řešení ke zlepšení situace.

Graf č. 4.12: Otázka č. 12: Jste spokojen/a s průběhem a organizací vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: O které vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? Prosím uveďte (i takové, které středisko neposkytuje).

V této otevřené otázce měli zaměstnanci možnost se vyjádřit, o jaké vzdělávací aktivity by měli zájem, i pokud je zatím organizace nenabízí.

Mezi nejčastější odpovědi se řadí:

- kurz sebeobrany a zvládání agresivních pacientů,
- kurz psychologie a komunikace,

- cvičení hromadných neštěstí,
- kurz angličtiny
- školení řidičských dovedností,
- nácvik mimořádné události pro dispečery,
- semináře zaměřené na operační řízení,
- vícedenní soustředění mimo prostory pracoviště,
- přednášky a informace z jiných ZZS,
- тренаžеры,
- více praktického vzdělávání.

Mezi nejžádanější vzdělávací aktivity, které společnost nenabízí, se řadí kurzy sebeobrany, psychologie a komunikace. Další žádanou aktivitou jsou kurzy angličtiny a školení řidičských dovedností. Neméně žádané by byly vícedenní soustředění mimo prostory pracoviště. Mezi výčtem odpovědí se vyskytly i aktivity, které středisko nabízí, ale respondenti by o ně měli větší zájem, protože se jich doposud nezúčastnili.

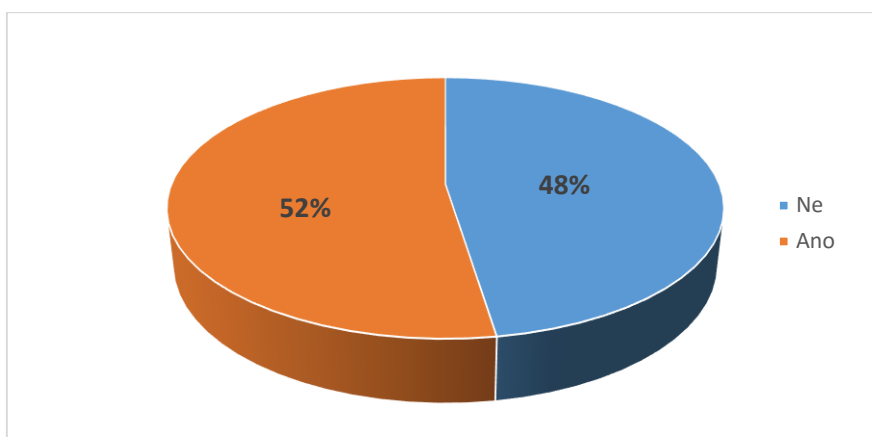
Otázka č. 14: **Vzděláváte se soukromě, tedy nad rámec firemního vzdělávání?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli se zaměstnanci vzdělávají nad rámec svého firemního vzdělávání. Otázka tedy může ukázat, případné nedostatky v systému vzdělávání uvnitř firmy, že se pracovníci vzdělávají i mimo organizaci.

Celkem 136 zaměstnanců (tj. 48 % respondentů) využívá pouze firemního vzdělávání. A 150 zaměstnanců (tj. 52 % respondentů) udává, že si zvyšuje svou kvalifikaci i mimo firemní vzdělávání, viz Graf 4.14.

Zaměstnanci se vzdělávají a rozvíjí mimo firemní vzdělávání nejrůznějšími aktivitami. Mezi nejpreferovanější formu vzdělávání patří **čtení odborné literatury, článků**. Kdy se zaměstnanci zajímají o nové trendy a změny v jejich oboru. Další zaměstnanci preferují **navštěvy konferencí a seminářů**, které absolvují na vlastní náklady. Dále také preferují vzdělávání přes internet, kdy si vzdělání doplňují četbou odborných článků, sledováním videí a studiem směrnic. Neméně důležitou formou vzdělávání je i také doplnění vzdělávání na vysokoškolské úrovni. V tomto případě zaměstnanci navštěvují vysoké školy a doplňují si své vzdělání.

Graf č. 4.14: Otázka č. 14: Vzděláváte se soukromě, tedy nad rámec firemního vzdělávání?



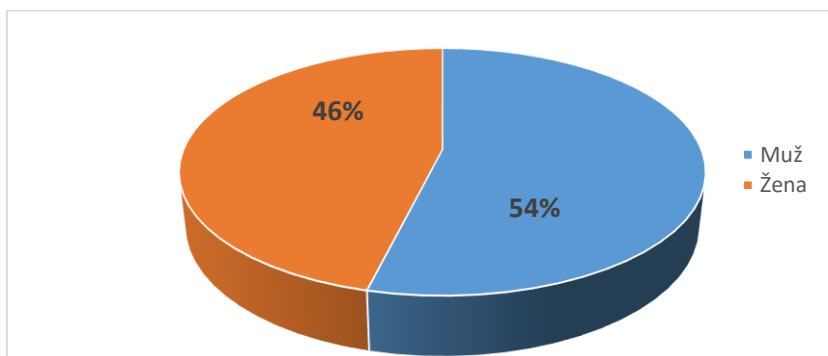
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: **Jaké je vaše pohlaví?**

Tato identifikační otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 131 žen (tj. 46 % respondentů) a 154 mužů (tj. 54 % respondentů). Výsledky této otázky jsou zpracovány v grafu, viz Graf č. 4.15.

Z výsledků je patrné, že ve vzorku respondentů převažovali muži. Totéž platí v celé organizaci, kde převažují muži. Ovšem rozdíly v pohlaví nejsou nikterak markantní a lze říci, že jsou téměř vyrovnané.

Graf č. 4.15: Otázka č. 15: Jaké je vaše pohlaví?



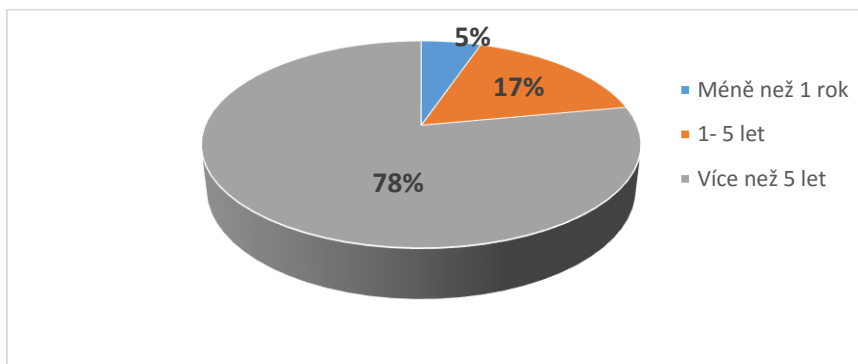
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak dlouho pracujete v ZZS MsK?

Poslední otázka č. 16 je rovněž jako předchozí otázkou identifikační. Díky ní je zjišťováno, jak dlouho jsou zaměstnanci součástí organizace. Výsledky jsou zachyceny graficky, viz Graf č. 4.16.

Většina zaměstnanců tvrdí, že v organizaci pracuje déle než 5 let celkem 223 zaměstnanců (tj. 78 % respondentů) zvolilo právě tuto odpověď. Do škály 1- 5 let spadá 48 zaměstnanců (tj. 17 % respondentů). Méně než 1 rok pracuje v organizaci pouze 15 zaměstnanců (tj. 5 % respondentů) z celkového vzorku. Z výsledků tedy vyplývá, že organizace má nízkou fluktuaci a snaží se o to, aby měla stálé zaměstnance.

Graf č. 4.16: Otázka č. 16: Jak dlouho pracujete v ZZS MsK?



Zdroj: Vlastní zpracování

SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z předchozích výsledků dotazníkového šetření lze říci, že většina zaměstnanců je se vzděláváním v organizaci spokojená. A dále respondenti tvrdí, že aktivity, které absolvovali, jsou pro ně převážně přínosné a zároveň je využívají při výkonu své práce. Dle názoru respondentů se organizace dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců.

Ne všichni respondenti mohou vznést požadavek na další vzdělávání, o které by měli případně zájem. Respondentům dále chybí k vyšší motivaci se vzdělávat především finanční stimulace a celkový přístup ke vzdělávání. Mezi nejčastější stimuly, které stimulují respondenty k dalšímu vzdělávání, můžeme zařadit seberealizaci, výše platového ohodnocení, udržení pracovní pozice a postup na vyšší pracovní pozici. Dále může vyvodit závěr, že všichni respondenti jsou dostatečně informováni o vzdělávacích akcích, které středisko připravuje. Nejčastějším zdrojem informací je soukromý internetový portál Intranet.

Polovina z celkového počtu respondentů také uvedla, že se vzdělává nad rámec svého firemního vzdělávání. Mezi nejčastější formy tohoto vzdělávání patří především četba odborné literatury a odborných článků, ať už v časopisech, nebo na internetu. Více než polovina respondentů uvedla, že metody vzdělávání jsou realizovány mimo pracoviště. V organizaci jsou ve větším zastoupení muži, ovšem tento rozdíl není nikterak markantní. Z poslední otázky dotazníkového šetření, lze vyvodit závěr, že většina zaměstnanců pracuje v organizaci déle než 5 let. To značí, že se společnost snaží udržet si své zaměstnance.

5 Návrhy a doporučení

ZZS MsK se zabývá vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců do vysoké míry, jak lze zjistit i z výsledků dotazníkového šetření. Vzdělávací a výcvikové centrum bylo zřízeno před dvěma lety a svou funkci plní velmi dobře, ovšem i v tomto případě se najdou jisté dílčí mezery ve vzdělávání.

V předchozí kapitole bakalářské práce byly analyzovány informace, týkající se vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců ZZS MsK. Tato kapitola bude zaměřena na přednesení možných doporučení, které by mohly samotný proces vzdělávání a rozvoje v organizaci zefektivnit a vylepšit. Doporučení byla sestavena na základě výsledků z analýzy, která byla provedena a také díky teoretickým znalostem.

Jazykové vzdělávání

Jako první návrh a doporučení zvolila autorka zavedení jazykového vzdělávání pro zaměstnance, kteří mají o toto rozšíření svých znalostí zájem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že značná část zaměstnanců by měla zájem o výuku cizího jazyka. Výjezdové skupiny se setkávají s pacienty cizích národností, proto by vždy měl být alespoň jeden člen posádky se schopen dorozumět s pacientem alespoň v anglickém jazyce. Prozatím není samozřejmostí, že některý člen posádky umí anglicky. Zavedením výuky anglického jazyka by se mohla tato situace zlepšit. Taktéž operátoři mohou využít jazykovou znalost, při příjmu hovorů od zahraničních pacientů, kteří volají na příslušnou linku.

Jednou z nabízených možností k zajištění výuky pro široký okruh případných zájemců je e-learningová výuka cizího jazyka. Tato forma je velmi interaktivní, obsahuje obrázky, zvukové nahrávky i simulace, které napomáhají k lepšímu zapamatování dané látky. Tato forma slouží k prohlubování, získávání, procvičování znalostí slovní zásoby a gramatiky a je vhodná i pro zaměstnance s nižší úrovní znalosti jazyka. K zavedení e-learningového vzdělávání nejsou potřeba značné počáteční výdaje. Cena licence je 1990 Kč za rok, tuto cenu nabízí společnost Lingua centrum. Další výhodou je, že odpadají výdaje na školitele, prostory, tištěné materiály a doprava zaměstnanců do školicích středisek. Další výhodou e-learningu je jeho opakovatelnost.

Pro zajištění vyšší úrovně cizího jazyka by mělo vzdělávání probíhat pod vedením externí jazykové agentury, která zajistí příslušnou úroveň vzdělávání. Skupinové kurzy jazyka, či kurzy ve skupině do 5 lidí, jsou také velmi efektivní. V dnešní době je na trhu mnoho institucí,

kteří nabízejí tyto jazykové kurzy. Ceny individuálních kurzů se pohybují okolo 300 Kč za jednu výukovou hodinu, cena pro skupinové kurzy je 90 Kč za hodinu. Pokud by společnost využila skupinové vzdělávání 2x týdně, pro 10 skupin zaměstnanců, po 5 lidech ve skupině a v délce trvání by byla 6 měsíců, pak by náklady na jednoho pracovníka byly 4680 Kč. Při skupinové výuce pro 80 zaměstnanců by společnost musela vyčlenit 374 400 Kč. Společnost by zaměstnancům hradila 80 % nákladů a zbývajících část by si zaměstnanci hradili z vlastních zdrojů. Celkové náklady by se pak vyšplhaly na částku 299 520 Kč. Výuka by probíhala v jedné z volných zasedacích místností ve společnosti. Efektivnost kurzu by byla hodnocena po 2 měsíce. Hodnocena pak bude úroveň získaných znalostí zaměstnanců a jejich spokojenost s probíhající výukou, to zajistí i průběžnou zpětnou vazbu pro firmu.

Zaměstnanci mohou využít získané znalosti cizího jazyka při své práci ať už při zásahu na místě přímo u pacienta, nebo při pomoci pacientům při příjmu hovoru.

Rozšíření dosavadních vzdělávacích aktivit

Mezi další doporučení patří rozšíření stávajících vzdělávacích aktivit. Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit, že zaměstnanci mají zájem o vzdělávací aktivity, které doposud vzdělávací centrum neposkytuje. 150 zaměstnanců (tj. 52 % respondentů) přiznává, že se vzdělávají nad rámec svého firemního vzdělávání. Zjištěná skutečnost tedy vypovídá o nedostacích, které má systém vzdělávání ve výcvikovém centru. K jejich snížení může přispět rozšíření vzdělávání v následujících oblastech.

Téměř každý den se výjezdové skupiny setkávají s agresivními pacienty, kteří tak brání záchranářům v jejich práci. Zaměstnanci vznesli požadavek na **kurz sebeobrany** a zvládání agresivních pacientů. Toto školení by bylo určeno přednostně pro zaměstnance, kteří se s těmito zaměstnanci dostávají do styku. Naučili by se, jak se bránit v daných situacích a zároveň jak se v nich chovat. Cena tohoto kurzu v délce 3 měsíce je 1900 Kč na osobu.

Dalším požadavkem bylo **školení řidičských dovedností**. Tento kurz bude vhodný především pro řidiče, kdy každý den spěchají k záchraně života a ne vždy se setkají s ohleduplnými řidiči. Řidiči tak musejí dobře předvídat situace, dobře reagovat a mít potřebné zkušenosti. K lepšímu osvojení těchto zkušeností mohou přispět právě tyto kurzy. Lekce ve vlastním vozidle stojí 100 Kč/ hod.

Také **kurzy psychologie a komunikace** jsou zaměstnanci velmi žádané. Cílem těchto kurzů, je zlepšení celkové komunikace, a základy psychologie, kterou ke svému výkonu práce potřebují především dispečeri. Ti se dozvědí, jak jednat a komunikovat s pacienty

ještě efektivněji například při hromadném neštěstí, v krizových situacích a situacích kdy jsou pacienti v ohrožení života. Ceny těchto jednodenních kurzů se pohybují v rozmezí od 1650 Kč-1990 Kč. Tyto kurzy jsou poskytovány přímo v Ostravě a to vzdělávací agenturou TSM, spol. s r. o.

Uskutečnění **vícedenních soustředění mimo prostory pracoviště** by zaměstnanci také uvítali. Toto soustředění bude intenzivnější a mnohem více efektivní, než dosavadní vzdělávání v délce několika hodin ročně. Dalším přínosem je podpoření týmového ducha a celkovému stmelení kolektivu.

Někteří zaměstnanci projevíli zájem o **semináře zaměřující se na operační řízení**. Tyto semináře mají povinné pouze dispečeri a ostatní personál se jich nezúčastní. Očividně by si chtěli rozšířit obzory a navštěvovat i tyto semináře. Účast na těchto seminářích by byla možná v omezeném množství zaměstnanců, kteří nemají tento seminář povinný.

Dále by také společnost měla podporovat své zaměstnance při zvyšování vzdělávání studiem a to například na vysoké škole. Zaměstnanci mohou být výkonnější díky novým znalostem, které získají dalším studiem.

Zavedení dotazníků k identifikaci vzdělávacích aktivit

Jako další návrh a doporučení zvolila autorka zabývat se více identifikací rozvojových a vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců. Do určité míry se již společnost zabývá analýzou vzdělávacích potřeb, ze samotného dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mohou vznést požadavky v rámci hodnotících pohovorů, na konkrétní vzdělávací aktivity.

V tomto případě se ovšem nejedná o ucelený systém. Může nastat situace, kdy vedoucí pracovník, který se stará o vzdělávací aktivity podřízených, přehlédne nějakou vzdělávací potřebu svých podřízených. Není v moci jen několika vedoucích pracovníků vše uhlídat, obzvlášť v takovém rozsáhlém počtu zaměstnanců.

Potřeby by mohly být rozpoznány pomocí krátkých dotazníků, které by měla společnost zavést. Případné **otázky v dotazníku** mohou být kladeny následovně:

- Jste si vědom/a nějakých znalostí či dovedností, které byste potřeboval/a rozšířit v rámci své pozice?
- Vnímáte potřebu se v některé oblasti více vzdělávat?
- Myslíte si, že je nějaká oblast v rámci Vaší pozice, kterou potřebujete dále rozvíjet?

Případný dotazník by mohli vytvořit vedoucí oddělení spolu se školiteli a poté ho formálně upravit. Následně ho rozeslat jednotlivým zaměstnancům společnosti prostřednictvím firemní sítě, nebo jej vytisknout a rozdávat na konci každého školení zaměstnancům. Zde by byla zajištěna jejich vyšší návratnost. Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření by spadalo do kompetencí vedoucích pracovníků. Toto dotazování by mělo probíhat minimálně jednou za půl roku.

Zavedení vzdělávání v malých skupinách

Mezi další návrh patří snížení počtu školenců v dosavadních vzdělávacích skupinách. To spolu nese i zaškolení dalších instruktorů, více vzdělávacích termínů a častější vzdělávací akce. Snížení počtu školenců na jednoho školitele sebou nese značné přínosy. Individuálnější nácvik daných situací, každý ze školenců si může danou situaci vyzkoušet a následně pak vše aplikovat při záchranně života.

V současné době je velikost vzdělávacích skupin vždy maximálně 20 školenců, jak bylo popsáno v předchozím textu. Praktická výuka probíhá na jednotlivých stanovištích, kdy je 5 školenců na jednoho školitele. Toto je obecně platnou zásadou vzdělávacího a výcvikového střediska, kterou se snaží dodržovat.

Ke zkvalitnění nácviků by vedlo snížení počtu školenců. Optimální počet by byl 3 školenci na jednoho školitele. K nácviku krizových situací jsou většinou potřební 3 školenci, kteří se aktivně zapojují do nácviku. Proto je vhodný právě tento počet, kterého lze dosáhnout zvýšením počtu školitelů, nebo snížením počtu účastníků ve skupinách.

Při počtu 36 školitelů je jasné, že jsou instruktoři velmi vytíženi touto prací. Proto dalším opatřením je zvýšení jejich počtu. Nejefektivnější cestou je výběr školitelů z vnitřních zdrojů, tudíž zaškolení stávajících zaměstnanců, kteří rozšíří řady školitelů a pomohou tak ke zkvalitnění výuky.

Vyhodnocování vzdělávacích akcí a proces zpětné vazby pro instruktory

Do posledního z výčtu návrhů na úpravu systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti lze zařadit hodnocení procesu vzdělávání a poskytování zpětné vazby samotným školitelům. Tento **proces není ve společnosti téměř vůbec zaveden**. Určitě by bylo vhodné se na samotné vyhodnocování vzdělávacích akcí zaměřit, protože se jedná o velmi důležitý krok, který může vést k celkovému zlepšení vzdělávání a rozvoje.

Cílem vyhodnocování vzdělávacích akcí je měřit jejich přínosy. Snaží se zjistit, jestli daná vzdělávací akce splnila zadané cíle, nebo jestli se díky ní podařilo vyřešit problém. Dalším přínosem je pak případná **identifikace slabých a silných stránek** vzdělávací akce. Společnost má pak díky vyhodnocování přehled o tom, co se při konkrétní vzdělávací akci příliš nevydařilo nebo naopak, který tip vzdělávací akce je pro zaměstnance nejprínosnější. Může nastat i případ, že zaměstnanci nebudou zcela spokojeni s přístupem lektora a celkově s průběhem školení a tyto nedostatky může odhalit právě vyhodnocování vzdělávacích akcí.

V teoretické části byly zmíněny některé ze způsobů vyhodnocování vzdělávací akce. ZZS MsK je doporučeno, aby se zaměřila na **hodnocení realizace vzdělávací akce**. To by mělo probíhat až po ukončení vzdělávací akce. Slouží zároveň jako bezprostřední zpětná vazba k lektorům.

V rámci tohoto hodnocení bylo navrženo, aby vždy po vzdělávací akci, zaměstnanci obdrželi **krátký dotazník**, který bude sestaven vedoucím pracovníkem. Díky tomuto dotazníku se budou moci zaměstnanci anonymně vyjádřit k příslušné vzdělávací akci. Za vhodné by bylo zařadit otázky týkající se přístupu lektorů, jejich podáním výuky. Dále také otázky směřující na obsah vzdělávací akce, a jestli byl účastník spokojený s jeho obsahem a jestli má nějaké námitky, či jestli by něco doplnil. Návrh dotazníku na vyhodnocení vzdělávací akce je součástí 4. přílohy.

Všechny vyplněné formuláře by pak vyhodnotil každý z lektorů a výsledky by předal vedoucímu výcvikového centra. Ten by případné výsledky mohl využít jako podklad pro sestavení vzdělávacího plánu na další období.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla úprava systému vzdělávání a rozvoje ve Vzdělávacím a výcvikovém středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje (dále jen ZZS MsK). A následně návrh doporučení na základě zjištěných poznatků. Tato doporučení vedou ke zlepšení současné situace a zároveň ke zvýšení celkové efektivnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které si klade za cíl růst spokojenosti zaměstnanců. Toto středisko bylo zřízeno před více než pěti lety. V současné době patří mezi jedno z největších vzdělávacích středisek v České republice. Bakalářská práce byla postupně rozdělena na čtyři stěžejní části.

První část byla orientována na teoretické vymezení dané problematiky a to s pomocí odborné literatury. Zde byly rozebrány stěžejní pojmy, vymezeny strategie a úkoly řízení lidských zdrojů, strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a v neposlední řadě zde byly popsány některé z metod vzdělávání „off the job“ a „on the job“.

Druhá část byla věnována představení ZZS MsK, především pak její historii a také současnost. Dále pak byla rozebrána organizační struktura společnosti a současně také lidské zdroje společnosti.

Ve třetí části byla provedena analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Je popsán celkový cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v dané společnosti. Vše začíná analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb. Následuje plánování a samotná realizace vzdělávání. Dále jsou popsány metody vzdělávání, které se v ZZS MsK praktikují. Následuje vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Poslední část byla věnována vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci ZZS MsK.

Čtvrtá a zároveň poslední část bakalářské práce byla zaměřena na přednesení možných návrhů a opáření. Tyto návrhy byly stanoveny na základě výsledků z předchozího dotazníkového šetření. Z celkového šetření vyplynulo, že dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ZZS MsK, je nastaven dobře, ovšem i přes toto zjištění bylo navrženo hned několik doporučení. Tyto doporučení by mohly jistým způsobem zkvalitnit stávající systém vzdělávání a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto návrhy patří například výuka cizího jazyka na základní úrovni pomocí e- learningu, pro pokročilou úroveň cizího jazyka je

vhodná skupinová či individuální výuka. Navrženy byly i další možnosti vzdělávání zaměstnanců a případné změny v používaných metodách vzdělávání. Dále byly doporučeny změny v identifikaci vzdělávání zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- [1] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978- 80-266-0374-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] HORVÁTOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [6] JACKSON Susan E., SCHULER S. Randall, WERNER Steve. *Managing Human Resources*. Eleven the dition. South- western, 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha. Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-0405-6.
- [10] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. vyd.* Praha: Grada 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam zkratk

NLZP. - nelékařský zdravotnický personál

ZZS MsK. - Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1- Plán pro povinná školení 2016

Příloha č. 2- Plán financí

Příloha č. 3- Dotazník

Příloha č. 4- Formulář k vyhodnocení vzdělávací akce

Příloha č. 1 Plán pro povinná školení 2016

Plán pro povinná školení 2016 u kmenových zaměstnanců			
Celkový počet zaměstnanců na úvazek			
Pozice a počet	Hodin ročně 1 os.	Mzda na DPP	Celkem náklady
Lékař (75kmen+90DPP)			
165	4	300	198000
NLZP			
328	16	150	787200
NZP			
23	16	150	55200
Řidič			
254	16	150	609600
Lektoři NLZP			
31	dle tabulky	250	964000
Lektoři lékaři			
2	dle tabulky	400	112000
Celkem za rok			2 726 000

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha č. 2 Plán financí

Plán financí k KP pro VVS v roce 2016

Část čerpání KP			Celkem náklady
Povinné vzdělávání			
			2 726 000
XVR			
			380 000
Transportní tým			
			414 800
Prověřovací cvičení HN			
			168 000
Externí vzdělávání			
			3 254 000
Nákupy			
			2 684 700
	Celkem za rok		9 627 500

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha č. 3 Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

již třetím rokem studuji obor Management na Ekonomické fakultě VŠB - TU Ostrava a zpracovávám svou bakalářskou práci s tématem Úprava systému vzdělávání a rozvoje ve Vzdělávacím a výcvikovém středisku Zdravotnické záchranné služby Moravskoslezského kraje.

Tímto způsobem bych Vás ráda požádala o vyplnění mého dotazníku. Tento dotazník slouží jen pro účely mé bakalářské práce a je zcela anonymní. Dotazník není nějak časově náročný, k jeho vyplnění potřebujete cca 8 minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste obětovali k vyplnění mého dotazníku.

Kateřina Nerušilová

Prosím označte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

1. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne (*uved'te, proč Vám nevyhovuje*):
- ☐ rozhodně ne (*uved'te, proč Vám nevyhovuje*):

2. Byly pro Vás přínosné vzdělávací aktivity, které jste absolvoval/a?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne (*uved'te, proč nebyly přínosné*):
- ☐ rozhodně ne (*uved'te, proč nebyly přínosné*):

3. Označte, do jaké míry, se organizace zabývá vzděláváním svých zaměstnanců?

- ☐ velmi dostatečně
- ☐ dostatečně
- ☐ méně dostatečně
- ☐ nedostatečně

4. Využíváte Vámi osvojené dovednosti a znalosti při své práci?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne (*uved'te, proč je nevyužíváte*):
- ☐ rozhodně ne (*uved'te, proč je nevyužíváte*):

5. Můžete Vy sami vznést požadavek na rozšíření Vašich dosavadních dovedností nebo znalostí?

- ☐ ano
- ☐ ne

6. Uvítali byste tuto možnost, pokud jí momentálně nemáte?

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Jste dostatečně motivováni zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?

- ☐ ano
- ☐ ne (*uved'te, co Vám chybí*).....

8. Co konkrétně Vás stimuluje při rozhodování o rozšíření vzdělávání?

- ☐ Seberealizace
- ☐ Vyšší platové ohodnocení
- ☐ Pracovní postup
- ☐ Udržení pracovní pozice
- ☐ Získání kvalifikace
- ☐ Lepší postavení ve skupině
- ☐ Jiné

9. Které vzdělávací aktivity jste absolvoval/a za poslední rok? Vypište prosím:

.....

10. Odkud převážně získáváte informace o pořádaných vzdělávacích aktivitách?

Vyberte i více možností.

- ☐ Od nadřízeného
- ☐ e- mailem
- ☐ Od spolupracovníků
- ☐ Jiným způsobem (*uved'te jakým*):

11. Při samotném vzdělávání se setkáváte spíše s metodami:

- ☐ Na pracovišti (*instruktáž, asistování, pracovní porady, rotace práce...*)
- ☐ Mimo pracoviště (*demonstrování, přednáška, simulace, hraní rolí, workshop...*)

12. Jste spokojen/a s průběhem a organizací vzdělávacích aktivit?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne (*uved'te proč*):.....

13. O které vzdělávací aktivity byste měl/a zájem? Prosím uveďte (*i takové, které středisko neposkytuje*).

.....
.....
.....

14. Vzděláváte se soukromě, tedy nad rámec firemního vzdělávání?

- ☐ Ano (*uved'te, jak a proč*):
.....
.....
- ☐ Ne

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ žena
- ☐ muž

16. Jak dlouho pracujete v ZZS MsK?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1- 5 let
- ☐ Více než 5 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4 Formulář k vyhodnocení vzdělávací akce

Vyhodnocení vzdělávací akce

DATUM ŠKOLENÍ:

MÍSTO ŠKOLENÍ:

OBSAH ŠKOLENÍ:

JMÉNO ŠKOLITELE:

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Zakroužkujte vždy jen jednu z nabízených možností.

1. Splnil tento vzdělávací kurz Vaše očekávání?

ANO, ZCELA Z VĚTŠÍ ČÁSTI POUZE ČÁSTEČNĚ NIKOLIV

2. Využijete nové poznatky při výkonu své práce?

ANO, URČITĚ ČÁSTEČNĚ VŮBEC NE

3. Požadavky, které na Vás byly kladeny v průběhu školící akce, byly:

PŘÍLIŠ VYSOKÉ PŘÍMĚRNÉ VELMI NÍZKE NEBYLY ŽÁDNÉ

4. Vaše případné připomínky a komentáře k celkovému obsahu vzdělávací akce:

5. Ohodnot'te úroveň lektora, jako ve škole:

Jméno lektora	jeho odbornost	pedagogické schopnosti
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

6. Jak hodnotíte materiály vzdělávací akce (jsou-li součástí)?

PŘEHLEDNÉ DOSTAČUJÍCÍ NEDOSTAČUJÍCÍ

Zdroj: Vlastní zpracování